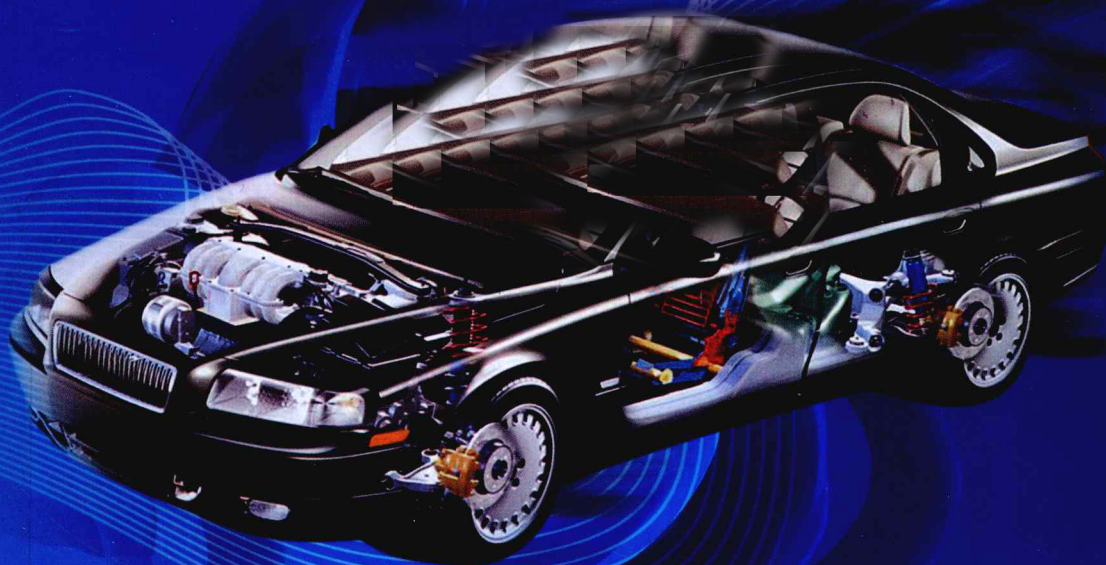


第3版

汽车维修企业 创新管理

QICHE WEIXIU QIYE CHUANGXIN GUANLI

胡建军 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

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,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,对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、配件优化管理、人力资源管理、质量管理、资金运作分析、财务管理、经营管理创新、社会资本管理与应用、企业市场营销、服务营销、品牌管理、企校联合办职业教育等。第3版从发展的角度出发,对前两个版次的内容作了很多修改,并增加了设备管理与维护及汽车维修企业的信息管理与维修案例的管理和写作的内容。

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工作指南;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/胡建军编著. —3版. —北京:机械工业出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-111-32049-4

I. ①汽… II. ①胡… III. ①汽车—修理厂—工业企业管理
IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第190105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:杜凡如

责任校对:张莉娟 责任印制:杨曦

北京中兴印刷有限公司印刷

2011年1月第3版第1次印刷

169mm×239mm·34.5印张·674千字

0 001—3 000册

标准书号:ISBN 978-7-111-32049-4

定价:65.00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

第3版说明

在一次湖北省某市举办的汽车维修企业厂长经理培训班后，有一位在部队工作了20年的干部，回到地方与朋友以股份制组建了一个二类维修厂，如今每个月部队还给他发放3000元的补助，投入到维修厂的资金也已经收回来了，但是他对我说：“一段时间以来，心里很郁闷，维修厂经营还算可以，但是不想再干下去了。股东们不团结，不求发展，决议执行不下去，我虽然是董事长，但我的话越来越没有权威性，员工也随着股东们的背向分成了帮派，我夹在中间费力不讨好。”我们一直聊到很晚，几次催促他回去休息，才勉强依依离去。那个晚上一直到天亮，我也没有入睡。后来又遇到几次类似的事情，每当想起他们无奈、惋惜、焦虑的音容神情，心情总是有一种莫名的沉重和责任感。

创办一个企业很不容易，经营好了也不容易，而让这个企业进一步发展那就更不容易了。我想这里的关键还是学习和反思，时代变了，观念变了，技术发展了，而我们如果还沉浸在创业初期那激情燃烧的岁月，恐怕只能回家写回忆录了。

面对激烈的竞争，只有创建一个学习型企业，一个文化型企业，与时俱进，才能够获得核心竞争力，才能使企业获得不懈发展的动力。

借着第三次改版的机会，将近几年培训获得的反馈，结合一些新的学习体会，对第二版内容做了修订，删除了一些不合时宜的内容，对一些章节作了补充和更具体的阐述。更主要的是随着企业维修和检测设备的投入在企业总投入中的比例越来越大，对设备的合理选购、使用、维护、挖潜越来越引起企业的关注。这次修订在原有的基础上增加了设备管理与维护的内容，使这一章节更加具体和实用。另外，随着企业的深入发展，以及为客户服务为导向的驱动，对维修案例的管理已经越来越重要，维修案例的管理已经逐渐成为企业重要的管理环节。这部分内容我曾经在很多培训会上以及院校中做过阐述，反映很好。因而这次增加了汽车维修企业的信息管理与维修案例的管理的

IV

内容。

还是那句话，书一出版，就会有遗憾，但愿自己能够不断地努力，为我的同行们提供一本好的工具书。能为他们做一点点实事，我感到欣慰。在此衷心地祝福他们不断学习，不断发展。

胡建军

2010 年 4 月

第2版说明

该书从2002年3月出版至今已有三年，很多地区的汽车维修行业管理部门将此书作为企业管理培训教材，我也有幸借此在全国各地做了近百场讲演。在与企业接触的过程中，不但深深地感到企业需求管理变革之迫切，并发现很多维修企业在经营管理方面非常有特色，非常优秀，确实超过了我的想像，一方面深感自愧不如，另一方面学到了很多東西。

三年时间，弹指一挥间。随着汽车维修技术的飞速发展，汽车维修企业已经发生了巨大变化。回过头来再看看本书的内容，很多已经不合时宜了。为了适应行业发展的需求，利用本书再版的机会，结合这几年收集的大量信息和案例进行了研究，从发展的角度出发，对原书内容作了很多修改，如：人力资源管理部分对人才继任计划的实施；对员工的离职、裁员、招聘，甚至企业的人才需求与职业教育之间的关系等，结合一些案例进行了更深入的阐述；在企业财务管理部分，对企业资金运作的实操部分更加贴近可操作性，同时根据目前汽车维修行业的发展，对汽车维修连锁经营、4S店经营作了进一步的探讨。不但在原内容的基础上作了大量的改动，并添加了很多新的内容，如：前期可行性分析、汽修企业开业条件加进了交通部2005年1月1日开始执行的新的开业条件、投资分析、客户管理、设备选择原则，以及品牌介绍、配件优化管理、质量工艺管理、资金运作分析、经营管理创新、业务流程再造。在这些基础上，根据其他行业、企业发展经验，将其中一些先进的管理理念引入到汽车维修行业。尤其，第一次在企业经营管理中提出人际关系管理概念，科学管理人际关系，更好地为企业经营发展服务；第一次系统介绍了汽车维修企业如何进行企业营销，如何进行服务产品营销，并在大量实践基础上进行了理论总结。这些理念有的企业已经在试行，并且取得了很好的效果，如：社会资本管理与应用、企业市场营销、服务营销、品牌管理、企校联合开办职业教育等。所以读过老版本的读者，不要试图从新篇章来了解新老

VI

版本的不同，而应从全书各章节行文中所增加和修改的大量内容，了解新版本的特点。

当然，作为一名普通维修企业管理研究者，想把自己的研究成果奉献给同行们，但始终有无限的遗憾：书一上市，就会发现又有很多需要修改的了。但愿如此反复坚持做下去，也算本人为行业发展尽一点微薄之力吧。

无巧不成书，再版完成之夜，又赶上农历春分时节，扶窗仰望当月星空，不由想起诗人刘方平的《月夜》：更深月色半人家，北斗阑干南斗斜。今夜偏知春气暖，虫声新透绿窗纱。此时此景，是否孕育着一种兆示：我国的汽车维修行业又将迎来春光明媚的一年。

胡建军
2005 年 3 月

第1版序

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,20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。此书较为全面地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

2002 年 3 月

第1版写在前面的话

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力相助，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

2002年元月

目 录

第3版说明

第2版说明

第1版序

第1版写在前面的话

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 8

一、历史回顾与现状分析 8

二、汽车维修新制度的建立 10

思考题 12

第二章 前期可行性分析 13

第一节 车源分析与周边维修企业分析 16

一、车源分析（含车型保有量） 16

二、周边维修企业状况分析 17

第二节 经营特色分析 20

一、经营档次（经营模式）的确立 23

二、企业形象规划 35

三、厂区布局规划与业务大厅档次 39

四、车间维修档次 40

五、设备档次 41

六、所聘人员档次 48

第三节 配件渠道及管理分析 49

一、配件采购环节	51
二、配件管理环节	52
第四节 投资状况及投资回报分析	52
一、投资状况分析	52
二、投资回报率及资金回报周期分析	53
三、可行性报告案例	56
思考题	73
第三章 汽车维修企业注册	74
第一节 汽车维修企业类别及其作业范围	74
一、汽车维修企业分类的必要性	74
二、汽车维修类别及其作业范围	90
第二节 汽车维修企业和经营业户立项、开业、变更审批程序	91
一、汽车维修企业和经营业户筹建、立项程序	91
二、汽车维修企业和经营业户开业审批程序	92
三、中外合资、合作汽车维修企业立项、审批程序	92
四、汽车维修企业或经营业户变更申请、审批程序	93
五、年度审验	94
思考题	94
第四章 企业规划（前期实际操作）	95
第一节 场地规划及设备采购	95
一、场地规划	95
二、设备购置（含工具类）	98
第二节 汽车维修企业市场营销与服务销售	98
一、汽车维修企业的市场营销	98
二、汽车维修市场车主维修行为分析	115
三、促销活动分析	117
四、促销活动手段的分析	118
五、市场营销信息系统分析	119
六、企业营销执行与控制	120
第三节 汽车维修企业的服务营销	124
一、什么是服务	124
二、服务中文化的作用	140
三、客户服务的期望	141
四、客户感知	146
五、关系营销	151
六、服务失误及补救的影响	160

七、什么是有形展示	164
八、市场开发部的建立	167
九、市场开发部的工作内容	169
十、卓越客户服务的黄金法则	170
十一、前台业务人员的素质	173
第四节 技术资料的储备与管理软件的选择	176
一、技术资料的储备	176
二、管理软件的选择	177
第五节 开业典礼	178
一、开业典礼的形式、日期、作用	178
二、开业典礼的后续工作	178
思考题	178
第五章 汽车维修质量管理（运营操作）	179
第一节 汽车维修企业的质量管理	179
一、汽车维修质量管理机构设置	179
二、汽车维修质量管理制度	180
三、汽车维修质量管理方法	181
四、全面质量管理知识简介	182
五、加强全面质量管理实施步骤	186
六、质量管理小组	187
第二节 汽车维修质量检验	190
一、汽车维修质量检验的任务	190
二、汽车维修质量检验的分类及内容	190
三、汽车维修质量检验的标准	194
四、汽车维修计量器具、检测诊断设备的检定	194
五、汽车维修质量检验人员素质要求	195
六、现代汽车维修质量检验技术	196
七、汽车维修企业服务质量的检验	199
八、现代汽车维修企业工艺管理的重要性	201
九、制定工序文件	209
十、以质量管理整合企业	210
思考题	213
第六章 汽车维修企业的人力资源管理	214
第一节 概述	214
第二节 现代企业的人力资源管理与传统人事管理的区别	227
第三节 汽车维修企业技术工人工资推荐方案	231

第四节 现代汽车维修企业的人才继任计划	233
第五节 现代汽车维修企业如何看待企业的裁员、员工的离职、 人才的流失	237
一、如何面对企业裁员	237
二、如何看待离职	242
三、人才流失中的 5%	247
四、造就“名牌”员工	249
第六节 汽车维修从业人员的技术业务培训	253
一、培训的意义	253
二、培训的原则	255
三、培训的内容	255
四、培训的方法	256
思考题	257
第七章 企校联合培养技能型实用汽车维修人才	258
第一节 企校联合培养技能型实用人才	258
一、目前汽车维修企业人才状况分析	258
二、目前我国汽车维修工程职业教育现状分析	260
第二节 企业办职业教育是企业经营的一种战略	261
一、企业发展人才是关键	261
二、企业办职业教育的原则	263
三、走企校联合培养技能型实用人才之路	266
第三节 企业办职业教育是企业发展到一定层次的一种境界	271
思考题	274
第八章 现代汽车维修企业的社会资本管理与运用	275
第一节 社会资本及其作用	275
第二节 社会资本的管理与组织化运作	278
思考题	283
第九章 汽车维修设备的管理	284
第一节 汽车维修设备管理的概念及内容	284
一、汽车维修设备管理的概念	284
二、汽车维修设备的分类	285
三、汽车维修设备管理的内容	290
四、汽车维修设备信息管理	291
第二节 汽车维修设备管理基础	296

一、设备前期的信息管理系统	296
二、汽车维修设备管理机构与人员配备	297
三、汽车维修设备管理制度	298
四、设备管理中的统计工作	299
第三节 汽车维修设备的管理	301
一、汽车维修设备的合理使用	301
二、汽车维修设备的维护	303
三、设备修理的技术资料管理	304
四、汽车维修设备的更新、报废	306
思考题	307

第十章 汽车维修企业财务管理

第一节 汽车维修企业财务管理概述	309
第二节 汽车维修企业财务管理组织	312
一、企业财务管理规章制度	312
二、企业内部的财务管理体制	313
三、企业财务管理机构	314
第三节 汽车维修企业资产的管理	314
一、流动资产的管理	315
二、固定资产的管理	316
第四节 汽车维修企业营业收入	320
一、汽车维修企业营业收入的内容	320
二、汽车维修企业营业收入的计算	320
第五节 汽车维修企业财务分析	322
一、外部财务报表——对外的财讯窗口	322
二、内部损益表——管理者的决策分析工具	327
三、内部资产负债表和现金流量表	331
四、营运比率——绝对必要的基准	340
五、评估企业投资绩效	348
六、损益平衡和创造投资利润	352
七、销售量变动	358
八、管理控制和预算	364
九、汽车维修企业财务分析概述	373
十、财务报告和资料	374
十一、财务分析的基本方法	374
十二、财务分析的常用指标	376
十三、汽车维修企业财务分析	377
第六节 汽车维修企业财务实务管理	385

一、要做节省高手，有条不紊去理财	385
二、居安思危，早为资金周转作打算	388
三、运动着的资金才是摇钱树	389
四、及时判断可能的呆账，避免陷入泥沼	391
五、对企业成本敏锐起来，以达到消耗最小	394
六、懂得报税技巧，合法避税可以节省开支	401
七、控制不必要的花销，钱要用在刀刃上	403
思考题	404
第十一章 汽车维修合同的管理	405
第一节 汽车维修合同的重要性和作用	405
一、汽车维修合同的特征和作用	405
二、汽车维修合同的主要内容	405
第二节 汽车维修合同的使用	406
一、汽车维修合同的签订	406
二、汽车维修合同的履行	407
三、汽车维修合同的变更和解除	407
四、汽车维修合同的担保	408
第三节 汽车维修合同的管理	408
一、汽车维修合同示范文本制度与填写规范	408
二、汽车维修合同的管理	411
思考题	413
第十二章 现代汽车维修企业管理者素质	414
第一节 目前汽车维修企业管理者素质分析	414
一、我国汽车维修企业情况	414
二、提高企业管理者素质的重要性	415
第二节 提高现代汽车维修企业管理者素质要点	423
一、汽车维修行业新观念、新思路	423
二、认识道德危机的危害性	429
三、职业道德的基本要求	432
四、规范职业道德标准	434
思考题	438
第十三章 创建企业文化树立品牌意识	439
一、企业的核心及基本特征	440
二、企业的文化的结构	442
三、企业的文化的功能	445

四、企业文化的价值	447
五、企业文化的创建	448
思考题	453
第十四章 汽车维修企业的信息管理与维修案例的管理	454
一、汽车维修企业的信息管理	454
二、维修业务信息、维修企业管理信息、维修技术、科技信息的内容	455
三、维修案例管理的意义	456
四、维修案例的内容	459
五、信息的处理	460
六、维修信息系统	463
七、案例统计信息系统	464
八、计算机在维修案例管理中的应用	470
思考题	474
第十五章 现代汽车维修企业再造	475
第一节 现代汽车维修企业再造的必要性	475
一、来自客户的挑战	477
二、来自竞争的挑战	478
三、来自变化的挑战	480
四、来自信息技术飞跃发展时代的挑战	480
第二节 服务流程再造原则	481
第三节 现代汽车维修企业再造	487
思考题	490
附录	491
附录 A GB/T 16739.2—2004 汽车维修业开业条件 第1部分:汽车 整车维修企业(代替 GB/T 16739.3—1997)	491
附录 B GB/T 16739.2—2004 汽车维修业开业条件 第2部分:汽车 专项维修业户(代替 GB/T 16739.3—1997)	496
附录 C 《机动车维修行业管理规定》(2007年7月交通部发布)	505
附录 D 北京市运输管理局《机动车维修质量管理四项制度》	521
附录 E 机动车维修从业人员从业资格条件(GB/T 21338—2008)	524
参考文献	536

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。汽车维修业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，延长车辆使用寿命。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，两者不可偏废，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，一般分为日常维护、一级维护及二级维护三级。按修理对象和作业范围，将修理分为汽车大修、总成大修、汽车小修及零件修理。

另外，随着人们生活水平的提高，汽车市场的繁荣，追求个性化与愉悦的欲望越来越强烈，悄然兴起的汽车改装业正逐步由原来的车身内外装饰发展为车身彩绘、个性改装、动力及性能提升等，而且技术含量越来越高。预计不久的将来会逐渐会从汽车维修业中分离，单独成为一种生命力极强的业态。

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。它是为汽车的使用者，为社会发展服务的。因此，汽车维修必然伴随着