



教育部职业教育与成人教育司推荐教材
中等职业学校汽车运用与维修专业教学用书

技能型紧缺人才培养培训系列教材

维修企业生产组织

阮庆生 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

教育部职业教育与成人教育司推荐教材

中等职业学校汽车运用与维修专业教学用书

技能型紧缺人才培养培训系列教材

维修企业生产组织

阮庆生 主编

陈志红 冷传广 主审

高等教育出版社

内容简介

本书是中等职业学校汽车运用与维修专业领域技能型紧缺人才培养培训系列教材之一,作为教育部职业教育与成人教育司推荐教材。全书根据教育部办公厅、交通部办公厅、中国汽车工业协会、中国汽车维修行业协会最新颁布的《中等职业学校汽车运用与维修专业领域技能型紧缺人才培养培训指导方案》,并参照相关行业岗位技能规范编写。

全书主要包括:维修企业的基本概述、利益关系和责任管理体系、维修企业管理的制度化和规范化、维修企业的业务流程、维修企业的生产管理、维修企业的技术管理、维修企业的零配件管理、维修企业的客户管理、维修企业的管理岗位责任制、维修企业的生产绩效考核,以及维修企业的员工培训体系等。

本书可作为中等职业学校汽车运用与维修专业教材,也可作为汽车行业从业人员的岗位培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

维修企业生产组织/阮庆生主编. —北京:高等教育出版社, 2005.6 (2006 重印)

ISBN 7-04-016440-X

I. 维... II. 阮... III. 汽车-修理厂-生产组织-技术培训-教材 IV. F407.471.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 026751 号

策划编辑 李新宇 责任编辑 刘 荣 封面设计 于 涛
版式设计 张 岚 责任校对 尤 静 责任印制 孔 源

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京铭成印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 7.25
字 数 170 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2005 年 6 月第 1 版
印 次 2006 年 2 月第 2 次印刷
定 价 9.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 16440-00

出版说明

2003年12月教育部、劳动和社会保障部、国防科工委、信息产业部、交通部、卫生部联合印发了《教育部等六部门关于实施职业院校制造业和现代服务业技能型紧缺人才培养培训工程的通知》。为了配合该项工程的实施,高等教育出版社开发并组织编写了汽车运用与维修专业领域技能型紧缺人才培养培训系列教材。该系列教材已纳入教育部职业教育与成人教育司发布实施的《2004—2007年职业教育教材开发编写计划》,并经全国中等职业教育教材审定委员会审定,作为教育部推荐教材出版。

高等教育出版社出版的教育部推荐汽车运用与维修专业领域技能型紧缺人才培养培训系列教材(以下简称推荐系列教材),是根据教育部办公厅、交通部办公厅、中国汽车工业协会、中国汽车维修行业协会最新颁布的《中等职业学校汽车运用与维修专业领域技能型紧缺人才培养培训指导方案》编写的。推荐系列教材力图体现:以培养综合素质为基础,以能力为本位,把提高学生的职业能力放在突出的位置,加强实践性教学环节,使学生成为企业生产服务一线迫切需要的高素质劳动者;职业教育以企业需求为基本依据,办成以就业为导向的教育,既增强针对性,又兼顾适应性;课程设置和教学内容适应企业技术发展,突出汽车运用与维修专业领域的新知识、新技术、新工艺和新方法,具有一定的先进性和前瞻性;教学组织以学生为主体,提供选择和创新的空間,构建开放的课程体系,适应学生个性化发展的需要。推荐系列教材在理论体系、组织结构和阐述方法等方面均作了一些新尝试。主要特色有:

1. 以就业为导向,定位准确,全程设计,整体优化。
2. 借鉴国内外职业教育先进教学模式,突出项目教学,顺应现代职业教育教学制度的改革趋势,适应学分制。
3. 教材中各知识单元和技能模块都尽可能围绕与汽车紧密相关的案例来展开讲解,首先激发学生的兴趣,争取让学生每学习一个模块就掌握一项实际的技能。知识点以必需、够用为度。
4. 教材根据学习内容编写技能训练和考核项目,及时帮助学生强化所学知识和技能,缩短了理论与实践教学之间的距离,内在联系有效,衔接与呼应合理,强化了知识性和实践性的统一。
5. 有关操作训练和实训,参照国家职业资格认证标准或岗位技能考核标准,成系列按课程展开,考评标准具体明确,直观、实用,可操作性强。

推荐系列教材既注重了内在的相互衔接,又强化了相互支持,并将根据教学需求不断完善和提高。

查阅推荐系列教材的相关信息及配套教学资源,请登录高等教育出版社“中等职业教育教学资源网”(http://sv.hep.com.cn)。

高等教育出版社

2004年12月

前 言

2003年12月3日,教育部、劳动和社会保障部、国防科工委、信息产业部、交通部、卫生部等六个国家部委联合下发了《关于实施“职业院校制造业和现代服务业技能型紧缺人才培养培训工程”的通知》,把“汽车运用与维修”确定为优先改革与发展的专业领域。这充分说明了国家对职业教育的高度重视和汽车维修行业对技能型专业人才的强烈需求。在此基础上,按照教育部办公厅、交通部办公厅、中国汽车工业协会、中国汽车维修行业协会《关于确定职业院校开展汽车运用与维修专业领域技能型紧缺人才培养培训工作的通知》的指示精神和指导方案的具体要求,我们编写了《维修企业生产组织》这本专业课教材。

在教材编写过程中,我们突出了以下特点:

1. 密切联系国内维修企业的发展现状,力求在提高维修企业管理人员的整体素质和应用能力方面有所突破。这样做的目的在于:使职业院校维修专业的学生能够详细了解维修企业在管理方面所存在的问题和需要弥补的差距,进而使自己在未来的实际工作中能够为维修企业的持续、稳定发展做出有效的贡献。

2. 就教材的体系结构和内容编排而言,力求在逻辑性、系统性、完整性、实用性和有效性等方面进行有机融合。其中的核心是突出教材的实用性和有效性,因为只有这样才能使职业院校的学生真正学到切实可行的理论知识和掌握行之有效的实用技能。可以说,这本教材既适合职业院校作为在校学生的专业课程教材,又适合维修企业作为经营管理人员的专业培训教材。

3. 从客户需求、市场营销和规范管理角度入手,力求使维修企业的经营服务和生产管理过程能够有的放矢。

本教材的编写人员是阮庆生和周银环。其中,阮庆生负责第一章~第七章和附录的编写,周银环负责最后三章的编写。在此,我们还要特别感谢康文仲、张京伟、白保民、张安朝、李玉霞、张华等同志对本教材的大力支持。

教育部聘请河南省交通职业技术学院陈志红、冷传广审阅了本书,他们提出了许多宝贵意见,在此表示衷心感谢。

目前,研究企业管理方面的论著不少,但专门探讨国内维修企业管理的论著则为数不多。对于我们来说,编著本教材也是一次大胆尝试。由于水平有限,本教材中难免有不足和错误之处,敬请广大读者批评指正。

编者

2004年10月

目 录

第一章 维修企业的基本概述、利益关系和责任管理体系	1
第一节 维修企业的基本概述	1
第二节 员工利益与企业利益的关系	8
第三节 维修企业的责任管理体系	12
第二章 维修企业管理的制度化	
和规范化	16
第一节 建立完善的维修企业管理制度	16
第二节 建立规范的维修企业管理方式	29
第三节 建立高效的维修企业管理团队	36
第四节 建立科学的维修企业管理体系	38
第三章 维修企业的业务流程	40
第一节 外部业务流程的主要环节与基本要素	40
第二节 内部业务流程的主要环节与基本要求	42
第三节 维修企业的业务岗位与相关职责	45
第四节 维修企业的业务衔接与规范要求	47
第四章 维修企业的生产管理	51
第一节 维修企业的生产管理组织	51
第二节 维修企业的生产管理及内容	52
第五章 维修企业的技术管理	57
第一节 维修企业的技术服务管理	57
第二节 维修企业的技术质量管理	58
第三节 维修企业的技术规范管理	60
第四节 维修企业的技术培训管理	63
第六章 维修企业的零配件管理	66
第一节 维修企业的零配件管理机制	66
第二节 维修企业的零配件计划与采购	67
第三节 维修企业的零配件保管与供应	70
第四节 维修企业的零配件索赔与旧件管理	72
第七章 维修企业的客户管理	74
第一节 维修企业的客户管理概述	74
第二节 维修企业的客户信息管理	76
第三节 维修企业的客户关系管理	79
第八章 维修企业的管理岗位责任制	83
第一节 维修企业的岗位描述	83
第二节 维修企业的管理人员标准	89
第九章 维修企业的生产绩效考核	93
第一节 定性考核与定量考核	93
第二节 专人考核与评议考核	93
第三节 定期考核与随机考核	94
第十章 维修企业的员工培训体系	97
第一节 维修企业员工培训的重要性	97
第二节 维修企业员工培训的目标与方式	97
第三节 维修企业员工培训的内容与师资	100
第四节 维修企业员工培训的效果评估	104
附录	106
附录一 技术档案保密规定	106
附录二 维修设备管理规定	106
附录三 维修工具管理规定	107

维修企业的基本概述、利益关系和责任管理体系

第一节 维修企业的基本概述

维修企业的综合效益是指它的经济效益和社会效益。如何有效地兼顾二者，是维修企业必须认真考虑的问题。

一、企业经营与管理

有些企业为什么会发展缓慢或停滞不前呢？答案是这些企业的经营管理不当！例如只顾眼前利益的商贩式的经营管理，以及单纯立足于传统习惯的经营管理。企业必须从这种陈旧观念中解脱出来，才有可能焕发勃勃生机。

（一）什么是企业经营

企业经营就是依靠优秀的专业人才，把独具特色的商品或服务，用最佳的营销方式和方法，在力所能及的区域内为有需求的客户解决实际问题的市场活动。企业经营的最大目标应当是满足社会需求，促进社会经济的健康发展。

企业经营的效果在很大程度上取决于企业的经营重点。一流的企业经营团队，二流的企业经营市场，三流的企业经营商品。这种区别不仅反映出了企业与企业之间在经营重点上的不同，而且也充分体现了企业与企业之间在经营理念上的差距。

（二）什么是企业管理

管理是指在组织中通过信息获取和决策、计划、组织、指挥、协调、监督、控制等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现个人无法实现的组织的预定目标的活动或过程。

企业管理，就是通过获取正确的信息和进行科学的决策，进而用健康的理念统一员工的思想、用有效的激励调整员工的心态、用严格的制度约束员工的行为、用合理的流程规范员工的工作、用系统的培训提高员工的素质和技能、用创新思维不断促进企业稳步发展，最终以提高企业经济效益、实现盈利为目的的企业内部的组织活动的总称。

从企业管理的形态和水平来看，企业管理可以分为压制型管理、控制型管理、自制型管理等类型。就国内企业的现状来看，采用压制型管理的企业相对较多，采用控制型管理的为数较少，采用自制型管理的可谓凤毛麟角。而自制型管理是一种民主的、先进的管理模式。

企业要步入自制型管理的轨道，就需要施行标准化、规范化、人文化、自觉化和绩效管理。

在企业经营管理中，技术力量、销售力量、资金力量以及人才队伍等，虽然都是重要因素，但最根本的还是正确的经营管理思想。企业只有在正确的经营管理思想的指导下，才能使技术、资金和人才充分发挥作用。

二、维修企业的特征

维修企业的特征是指维修企业区别于其他类型企业所具有的本质上的差异性。维修企业的特性决定了它的目标市场定位、企业组织管理,以及对专业人才的基本要求。特别是现代维修企业,其经济效益的差异与其企业特性、目标市场定位、企业组织管理,以及对专业人才的基本要求是密不可分的。本书中的维修企业是指现代的汽车维修企业。

现代维修企业除了具有传统维修企业的一般特性之外(例如,市场开发的专业性、企业产品的抽象性、客户需求的随机性、辐射范围的区域性、劳动人员的密集性、经营项目的安全性等),同时还具有当今时代所赋予它如下的独有特性。

(一) 技术密集化

近几年来,随着世界经济的快速发展和科学技术的不断创新,数字信息、网络控制、光纤传感、材料创新等高新技术在汽车生产方面的广泛应用,使得汽车的高科技比重越来越大,随之而来的就是对维修企业技术水平的要求越来越高。因此,维修企业正在逐步成为技术密集型的高科技服务性组织。

(二) 劳动智能化

从国内外汽车维修行业的发展现状来看,在汽车故障诊断方面,已经由传统的个人经验型诊断和单一技术型诊断逐步过渡到了数字甄别型诊断和综合分析型诊断阶段;在汽车故障排除方面,也已经由传统的拆解修理型和配件修复型逐步过渡到了免拆维护型和配件更新型阶段。这就对维修企业的生产人员提出了更高的技术要求,特别是对维修企业的生产人员在生产劳动过程中的智能化水平提出了更高的标准。

(三) 形象文明化

1. 维修企业的形象文明是现代维修企业的显著标识之一

过去,人们普遍认为维修企业的规模小、分布散、水平低是自然而然的,维修企业的脏、乱、差是不可避免的。这实际上是一种非常错误的认识,是维修企业高层领导观念陈旧、思想落后和管理水平低下所致。

2. 维修企业的形象文明与企业品牌和企业文化息息相关

维修企业的形象文明不仅仅是所有现代企业所普遍具有的一般特征,而且也是塑造现代企业品牌的重要内容,是现代企业文化建设的重要内容。

3. 企业形象包括硬件形象和软件形象两个方面

企业的硬件形象是指可以被人们直接看到的物化形象,例如,企业名称、品牌标志、标语口号、对外宣传、员工制服、环境面貌等。

企业的软件形象是指通过企业对外或对内的行为表现所展示给人们的整体印象。对外行为表现包括:市场调查、公关处理、广告宣传、公益事业、营销企划、服务体系、社交礼仪、联谊活动等;对内行为表现包括:健全制度、规范流程、员工培训、领导艺术、激励机制、团队氛围等。

(四) 管理规范化

管理规范化就是在企业内部,无论是综合经营管理,还是日常事务管理,都应该按照既定的运作规程和标准来进行。这些运作规程和标准就是企业的制度和规定。在企业内部,如果一

切随其自然或人为操纵,就必然会造成企业内部的混乱局面,这也就是人们常说的管理无序和杂乱无章。

管理规范化就是按照企业管理的客观规律,用科学的方法把企业管理流程的每个环节进行合理组合和有机衔接,并制定出严格的执行标准,对企业管理流程的每个环节以及全体员工的日常行为进行有效制约。

(五) 服务综合化

传统维修企业的服务是单一性的,也就是说只是为客户排除汽车故障而已。现代维修企业则不然,它不仅要为客户排除汽车故障,而且还要通过为客户提供零距离、一站式、个性化和全方位等综合性服务,来满足客户的多样化需求。

(1) 零距离:就是从空间差距上和情感交际上,尽可能地消除维修企业与客户之间的距离。

(2) 一站式:就是围绕客户与汽车有关的各种需求,由维修企业为客户提供多项目服务。

(3) 个性化:就是区分不同类型的客户或针对客户的不同爱好与兴趣,由维修企业为客户提供“一对一”的订单式服务。

(4) 全方位:就是把为客户服务的起点移至维修企业的内部。概括起来讲,维修企业的全方位服务就是领导为下属服务、二线为一线服务、全员为客户服务。

(六) 经营网络化

传统维修企业往往都是“单打独斗”。在现实生活中,维修企业将要面临的是汽车维修经营网络化的市场竞争,而较为成功的模式就是汽车维修行业的会员制服务和连锁经营。

据《中国青年报》报道:美国 NAPA(全国汽车配件联盟)旗下的连锁维修养护店多达 10 500 家,在全美 50 个州星罗棋布,顾客能够很方便地在公路沿线或自己居家附近找到 NAPA 的连锁店。

美国 NAPA 有关人士在谈到企业发展壮大的经验时强调,NAPA 今天的成功显示了汽车维修养护连锁经营模式的显著优势和强大生命力。首先,连锁经营的规模化使得它能够以独立经营者所不可能具备的强大实力而获得价格优势。其次,管理的现代化和集约化有效地减少了物资储存和资金占用,从而大大降低了整个连锁企业的运营成本。第三,品牌的统一化树立了企业的整体信誉,连锁网络的总部可以集中最专业的人员负责市场策划,组织多种媒体参与广告宣传 and 促销活动,从而快速、有效地提升连锁企业的品牌知名度。

三、维修企业的市场定位

维修企业的经济效益在很大程度上取决于其市场营销策略。这就意味着维修企业必须高度重视以下两个方面的工作:其一是准确的市场定位,其二是根据目标市场的客户需求,确定满足这种需求的营销组合方式。

目标市场定位就是在目标客户的心目中,为企业的产品或服务创造出一定的品牌与形象特色,以适应目标客户的一定需求和爱好。对于维修企业来说,准确的目标市场定位必须从以下两个方面入手。

(一) 目标市场细分

目标市场细分,是一种在周密的市场调查的基础上,把目前的和潜在的消费者对某种商品

或服务的整体需求加以科学分析的有效方法。通过目标市场细分，可以较为准确地发现适合企业优势的目标市场。

一个经过细分的市场是否可以作为企业的目标市场，这就要看它是否符合差异性、量化性、占有性和稳定性等必备条件。

(1) 差异性：是指用来划分市场的特性必须能够作为细分市场的依据。例如，公车可以按单位级别或规模细分，而私车则只能按社会阶层和收入细分。

(2) 量化性：是指用来划分市场的特性必须能够量化和比较。例如，单位级别或规模、社会阶层和收入等，均可以加以量化和进行比较。

(3) 占有性：是指企业能够凭借其人力、物力、财力全部占有或部分占有经过细分后的市场。能够为企业全部占有或部分占有的细分市场可以定为企业的目标市场，否则不能定为企业的目标市场。

(4) 稳定性：是指可以定为企业目标市场的市场规模必须足以使企业的经营在一定时间内保持相对的稳定，并且应该具有一定的市场开发潜力。

例如，公车维修市场的规模虽然很大，但随着公车改革的逐步深入，其规模必然会越来越小，而且市场开发的潜力也将随之降低。所以说，对于广大维修企业而言，公车维修市场的不稳定特性必须引起企业的高度重视。

(二) 目标市场选择

维修企业在目标市场细分的基础上，要选择最为有利的细分部分作为企业的目标市场。维修企业的目标市场选择要着重考虑以下几点：

1. 经营决策思想应当领先

维修企业在选择目标市场时，必须首先端正企业的经营决策思想，强化领先的思想意识。

维修企业强化领先的思想意识必须着重考虑以下几个方面的关系：

(1) 企业生存、发展和创新之间的关系。

(2) 企业经营与企业管理之间的关系。

(3) 企业经营管理模式与人才潜能开发之间的关系。

(4) 企业持续发展与员工个人奋斗之间的关系。

(5) 企业全员基本素质、知识水平、技能状况、工作能力和提高绩效之间的关系等。

2. 选择目标市场必须有的放矢

维修企业在选择目标市场时必须着重考虑的要素包括：地理位置与资源优势，客户需求与市场变化，企业规模与经营能力，经济效益与社会效益，短期效益与长期效益等。在以上诸要素中，客户需求及其变化趋势是起着决定作用的基本要素。

3. 本企业在所选择的目标市场必须具有明显的市场竞争优势

这种市场竞争优势一般表现为三种基本类型：一种是在同样条件下比竞争对手占有明显的价格优势，另一种是能够为客户提供为数更多的服务项目，再一种就是能设法为客户提供最具特色的服务内容。

以上三者兼而有之为最好。因为只有这样，才能最大限度地满足广大客户的实际需求，逐渐赢得广大客户的充分信赖，进而使企业在日趋激烈的维修市场上占据有利地位。

4. 要准确选择市场突破口

在多种市场竞争优势并存的情况下，要准确地选择对企业最为有利的和最适合开发的市场竞争优势项目作为开发目标市场的突破口。

例如，4S专营店，即整车销售(sale)、配件供应(sparepart)、维修服务(service)、信息反馈(survey)四位一体，具有投资较大、机构复杂、人员较多、经营成本较高的特点，因此要选择为客户提供更多的服务项目或设法为客户提供最具特色的服务内容作为目标市场的开发重点。与此同时，还应当注重企业的延伸服务和增值服务，从而不断强化企业的市场竞争优势。

5. 要不失时机、准确有效地向目标市场的客户传播企业的目标市场定位信息

这种信息传播不仅要面向现有的客户群体，而且要面向潜在的客户群体。此时应该注意的是，企业所采取的信息传播方式应该与竞争对手有所区别，如果有可能的话，可以反其道而行之。

四、维修企业的管理

企业管理是通过决策与计划、指挥与协调、监督与控制三大体系的逐步健全和正常运营而得以实现的。因此，维修企业无论大小，其组织管理都必须遵循这一基本规律，建立、健全这三大管理体系。

根据管理二重性原理，企业管理应当具有两种基本职能，即合理地组织生产力和有效地维护生产关系。

维修企业的决策与计划、指挥与协调、监督与控制也正是这两种基本职能的具体体现。

(一) 维修企业的决策与计划

维修企业的决策与计划是维修企业管理的首要职能，也是企业三大管理体系中的基础体系。

1. 维修企业决策

维修企业决策是指维修企业在国家法律 and 政策的指导下，按照社会需要和维修企业自身的生产经营条件，通过严格而科学的调查、分析和预测，确定维修企业的经营思想、经营方式和经营目标，制定和选择最佳规划方案的管理活动。

2. 维修企业计划

维修企业计划是指维修企业在决策方案的基础上，经过综合平衡，制定和选择最佳实施方案，并将其具体分解落实到每个部门和每个岗位的管理活动。

简而言之，维修企业的决策与计划所要做的，就是选择和确立企业的发展目标，以及分析和决定实现这些发展目标的方式与方法。目前，国内相当一部分维修企业在决策与计划方面是非常不科学的。究其原因，一是缺乏科学的理论基础，二是决策与计划者的经验起着主导作用，三是急功近利思想作祟。实事求是地讲，这些维修企业如此做的结果，已经严重危害了其自身的健康发展。

3. 维修企业进行决策与计划的首要依据

维修企业进行决策与计划时，需要考虑的因素非常多。但是，从抓主要矛盾的角度出发，维修企业首先应该考虑的就是如何有效地处理好客户需求、市场变化、企业发展三者之间的相互依存关系。

客户的需求引发了市场的变化，市场的变化推动着企业的发展，企业的发展又刺激着客户

的需求，它们三者之间的相互依存关系可以从表 1-1 的对比分析中略见一斑。

表 1-1 客户需求、市场变化与企业发展的关系

演变时期	卖方市场 (20 世纪 50—70 年代)	过渡市场 (20 世纪 80—90 年代)	买方市场 (20 世纪 90 年代末)	买方市场 (21 世纪初)
需求变化	生存消费	感性消费	理性消费	个性消费
需求要素	生存保障	基本保障	充实保障	满足保障
需求特征	设法拥有	对比选优	物质丰富	精神享受
需求重点	商品数量	质量价格	性价比照	科学理财
企业关键技术应用	生产技术成本控制	推销技术质量控制	管理技术人才控制	服务技术团队控制
企业经营管理重点	占有商品垄断市场	价格竞争实力抗衡	品牌较量规模效率	资源整合互利合作

(二) 维修企业的指挥与协调

维修企业的指挥与协调是维修企业管理的重要职能之一，同时又是企业三大管理体系中的支撑体系。

1. 维修企业指挥

维修企业指挥是根据维修企业决策与计划的具体要求，即对维修企业全体员工进行合理分工，明确彼此之间的协作关系，并通过有效的领导和激励，以确保达成维修企业发展目标的管理活动。

2. 维修企业协调

维修企业协调是根据维修企业决策与计划的具体要求，即配合维修企业指挥，对维修企业相关部门和员工进行工作指导、问题协查和矛盾调解，以确保达成维修企业发展目标的管理活动。

3. 维修企业指挥与协调的重要性

维修企业指挥与协调可以使企业各部门、各岗位、各环节之间有机地融为一体，紧密衔接、互相协作，从而提高管理效率。

(三) 维修企业的监督与控制

维修企业的监督与控制是维修企业管理的关键职能，也是企业三大管理体系中的制约体系。

1. 维修企业监督

维修企业监督是根据维修企业决策与计划的具体要求，即对维修企业各部门、各岗位、各环节的日常生产和工作进行监理和督办，以确保达成维修企业发展目标的管理活动。

2. 维修企业控制

维修企业控制是根据维修企业决策与计划的具体要求，即对维修企业风险进行有效防范、转移或处理，及时解决维修企业各部门、各岗位、各环节在日常生产、经营和工作中出现的问题，以确保达成维修企业发展目标的管理活动。

3. 维修企业监督与控制的重要作用

维修企业的监督与控制在组织管理中起着十分关键的作用。它主要是依据维修企业的内外

信息，按照既定的目标与标准，对维修企业进行监督和检查，进而发现偏差与问题，找出其原因并采取纠正措施。假如没有监督与控制，维修企业组织管理的水平与效率是难以提高的。

五、维修企业对专业人才的基本要求

人是生产力中最具决定性的因素。因此，维修企业要想提高综合效益，就不能不考虑专业人才的问题。那么，维修企业究竟需要什么样的专业人才呢？

（一）创新型的企业领导人才

能够创办一个维修企业并把它经营管理好，这样的企业领导的确称得上是一个成功人士。但是，以前的成就只能代表过去，不能证明未来。

世界在进步，经济在发展，市场在变化，企业在改革。如果维修企业的领导人墨守成规、安于现状，就犹如在激流中行船，不进则退。因此，维修企业首先需要的是创新型的企业领导人才。

创新型的企业领导人才必须具有强烈的超前意识，即：

（1）危机意识：要居安思危、未雨绸缪，因为经济全球化和中国加入 WTO 所引发的中外企业间的生死搏杀在所难免。

（2）竞争意识：如果没有竞争意识，维修企业即使目前尚存在一些经营优势，但在国内外其他企业的激烈竞争下，优势也会很快丧失。

（3）发展意识：维修企业只能在发展中求生存，在创新中求发展。

（4）服务意识：最终决定市场竞争胜负的不是维修企业的物质实力，而是维修企业的综合服务、特色服务、优质服务、延伸服务和增值服务。

（5）合作意识：维修企业真正缺少的不是竞争对手，而是事业上的合作伙伴。

（6）团队意识：一盘散沙无法与钢筋混凝土抗争。维修企业要想做大做强，没有一个成功的维修企业团队是难以达到目的的。

（二）专家型的经营管理人才

专家型的经营管理人才也是维修企业非常需要的。维修企业的领导人不可能事必躬亲，而应当把企业的经营管理权交给更加专业的经营管理人才。

专家型的经营管理人才必须具备良好的综合素质，例如：

（1）有一定的理论基础和实战经验，宏观与微观、经营与管理兼而有之。

（2）既善于吸收国内外维修企业经营管理的精华，又能与本企业的实际相结合。

（3）对市场变化反应敏锐，应变能力强。

（4）对于维修企业的难题，既懂为什么发生，又知如何解决。

（5）既要发挥个人才干，又要善于激发本企业团队的活力。

（6）既能提高企业的短期效益，又能保证企业的稳步发展。

（三）复合型的专业维修人才

在传统型的维修企业里，维修人员往往只注重个人维修技术的提高，而企业领导也只器重维修人员个人的维修技术水平。从现代维修企业的发展需要来看，上述认识是不全面的。

例如，某家维修企业的客户保有量为 1 000 家，按照传统做法，只要维修人员为这些客户修好车就可以了。假如维修企业通过每家客户年均创收 5 000 元的话，那么，这家维修企业年

总收入应该是 500 万元。现在，这家维修企业的情况发生了变化。企业在加强维修人员技术培训的同时，又增加了针对维修人员的专业营销技能培训。维修人员不仅有更多的机会提高个人的维修技术水平，而且还掌握了与客户有效沟通、与客户顺利达成共识、为客户提供延伸服务与增值服务、在强化客户安全意识及协助其科学理财的前提下引导客户消费等行之有效的方法。

最终的结果是，该企业通过开展全员营销，上下共同努力，平均每一个客户每年在本企业多消费了 1 000 多元，企业的年总收入也因此增加了 100 多万元，同比增长 20% 以上。与此同时，这家维修企业不仅大大减少了客户的流失，而且还源源不断地吸引了更多的客户。

由此可见，复合型专业维修人才对维修企业来说，不是可有可无的，而是迫切需要的。

第二节 员工利益与企业利益的关系

维修企业如何应对中国加入 WTO 以后的国内外市场竞争，最根本的一条就是要培育和提高维修企业的核心竞争力。

什么是维修企业的核心竞争力呢？维修企业的核心竞争力就是由创新的人才、先进的技术和特色的服务所凝聚而成的维修企业的综合优势。在人才、技术和服务三者之间，人才是第一位的。因为技术和服务只有通过人的努力才能发挥作用，所以维修企业必须在如何吸引人才、使用人才和留住人才方面下工夫。

一、企业无人才不兴，人才无企业不立

维修企业发展离不开优秀人才，而人才的发展也离不开优秀的维修企业。但是，企业利益和员工利益之间往往存在许多差别和矛盾，这就要求维修企业必须通过利益关系的整合来促成双方在根本利益上的一致。

（一）人的需要是在不断发展和提升的

20 世纪 40 年代，美国心理学家马斯洛提出了需要层次理论。他把人类的需要划分为从低层到高层的顺序层次形式，即生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要和自我实现的需要。马斯洛的需要层次理论虽然受到许多人的质疑，但他揭示了人的需要与行为的一般规律，指出了人的需要从低级向高级发展的趋势。因此，马斯洛的需要层次理论非常符合人的心理发展过程。

（二）员工利益与维修企业自身利益并不矛盾

事实上，员工追求个人利益与维修企业追求自身利益并不矛盾，问题的关键在于如何正确认识员工个人发展与维修企业自身发展之间的辩证关系。维修企业应该把员工个人发展作为本企业长期发展的重要内容之一，员工也应该把本企业的健康发展作为个人事业发展的基本前提之一。只有这样，员工与企业才能在如何发展的问题上达成共识，并保持一致。这样一来，通过双方的齐心协力，最终形成了员工个人利益与维修企业整体利益荣辱与共的良好发展态势。

（三）员工与企业应当共同发展

目前，我们还处在社会主义的初级阶段，劳动的直接目的基本上还是以追求个人利益为主的。维修企业要尊重员工获得正当个人利益的权利。员工的利益和企业的利益既存在相互一致

的一面，也存在相互矛盾的一面。因此，维修企业领导必须学会正确处理员工利益与企业利益之间的关系，用良好的工作环境、积极的育人条件和优厚的福利待遇来提高员工的积极性和创造性；而员工则要用热情和智慧来保障维修企业的不断发展和经济效益的不断提高。

二、企业利益与员工利益必须相得益彰

任何人都会选择最有利于个人发展的外部条件，维修企业的领导应该了解员工的需求。同时，任何维修企业都会选择最有利于自身发展的专业人才，员工也应该知道企业的需要。只有员工与维修企业的需要协调一致，才能最大限度地发挥员工的积极性和创造性。也就是说，只有员工与维修企业共同发展的观念才是唯一正确的发展观。把员工个人发展和维修企业健康发展对立起来的观点，以及在维修企业健康发展中忽视员工个人发展的观点都是不正确的。

（一）维修企业利益与员工利益之间应当有一个平衡点

员工的根本利益应该是在保证维修企业规范经营管理的前提下，使维修企业有一个较好业绩和可持续发展潜力的基础之上才得以体现的。作为维修企业的领导者与管理者，要善于把握这个平衡点，兼顾多方的共同利益。

（二）兼顾短期利益和长远利益

短期利益得到应有的体现，能为长远利益积蓄后劲；有了长远利益的目标，才有可能凝聚力量，获得更多的现实利益。作为维修企业的领导者与管理者，既要着力于企业长期战略的研究，又要关注员工当前的利益需求。

（三）维修企业领导者与管理者必须代表员工的根本利益

维修企业领导者与管理者作为维修企业经营管理活动的中坚力量，肩负着重要的责任，必须从对国家、企业和员工负责的角度，努力创造好的经营绩效，成为员工根本利益的代表。维修企业领导者与管理者要想当好员工根本利益的忠实代表，必须增强四个意识：

（1）全局意识：时时处处以大局为重，以团结为重。

（2）责任意识：做到在其位、司其职、负其责、尽其力，为员工谋利益，多办实事、好事。

（3）原则意识：无论是作决策、定计划，还是想问题、办事情，都要讲原则、讲人格，力求公平、公开、公正、公道。

（4）服务意识：时时刻刻以为全体员工提供满意服务作为企业管理的出发点。

（四）有效兼顾企业与员工利益，才能确保维修企业健康发展

维修企业与员工的利益，从根本上讲是一致的。这两者的关系可以说是一个做大蛋糕与切好蛋糕的关系。企业领导者与管理者要继续发扬创业之初的优良传统，勤俭持家，开拓奉献，将维修企业的蛋糕做大。至于如何切好蛋糕，则应当在关心员工利益和保证维修企业健康发展的基础上，处理好集体与个人的关系。

（五）维修企业的利益有了保障，员工才能获得更大的利益

维修企业虽然有了一定的发展，但为了求得维修企业和员工个人的长远利益和最大利益，维修企业的全体成员必须居安思危，强化危机意识。只有在保障维修企业利益的前提下，才能更有效地保证员工个人的最大利益。

三、创建高绩效企业团队

创建高绩效企业团队，把维修企业建成一个战斗集体，是每一个维修企业都必须认真考虑的问题。

（一）明确维修企业的经营目标

维修企业要有导向明确、科学合理的经营目标，要把本企业的经营战略和经营观念融入到每个员工的头脑中，使其迅速成为员工的共识。为此，维修企业必须把经营目标进行分解，使每一个部门、每一个员工都知道自己承担的责任和应做出的贡献，从而把每一个部门、每一个员工的具体工作与维修企业的总体发展目标紧密地结合在一起。

（二）增强维修企业领导的影响力

维修企业的领导者与管理者是企业组织的核心，一个富有魅力和威望的领导群体，自然会把全体员工紧紧地团结在这个群体的周围。

（三）建立系统科学的管理制度

维修企业通过建立系统科学的管理制度，使维修企业的管理工作和员工行为逐步实现制度化、程序化和规范化，才是生产经营活动协调、有序、高效运行的重要保证。

（四）维修企业团队内部的良好沟通与协调

良好的沟通与协调必须通过信息和思想的交流，才能达到认识上的一致，进而使大家达到行动上的一致。

（五）强化维修企业的团队激励

有效的团队激励可以使维修企业的团队和员工形成利益共同体。维修企业必须通过行之有效的激励体系，使员工与企业结成一种荣辱与共、休戚相关的企业命运共同体。

（六）全体员工参与管理

维修企业只有吸引每一个员工都直接参与到本企业的各种经营管理活动中来，使全体员工不仅贡献劳动，而且贡献智慧，直接为企业发展出谋划策，才能确保企业团队健康发展。

四、企业团队型管理的主要障碍

培养企业团队精神会受到许多因素的制约，其主要表现往往集中在以下几个方面。

（一）缺乏团队合作意识

有些人可能对企业的团队宗旨和协作原则不理解。因此，在日常工作中，要么完全依靠他人，缺乏独立承担责任和义务的意识，要么走向另一个极端而拒绝与他人有效配合。

（二）固有的习惯与偏见

企业团队作风的培养并非是一蹴而就的事情，它需要时间的锤炼和精心的塑造。在此期间，维修企业的员工需要不断地调整自己的心态和习惯，以适应维修企业团队型管理的要求。

（三）素质与能力的制约

这种情况主要表现在维修企业的领导者和管理者身上。由于他们自身的素质与能力的制约而不能有效地参与到维修企业的团队型管理中来，或者在其中不能很好地发挥作用。

（四）对变化的本能抗拒

人们与生俱来就有对外界变化所产生的一种抗拒心理。当维修企业从控制管理型转向自制

管理型时,本企业的许多员工都会有强烈的反应,如因对未来的竞争没有把握(甚至产生就业危机)或由于任职岗位重作调整而引起的忧虑等。

五、树立共同创业观的原则

据交通职业教育教学指导委员会汽车运用与维修学科委员会 2003 年 7 月发布的《汽车维修行业人力资源需求及对职业教育要求的研究报告》显示,截至 2002 年底,国内机动车维修(包括摩托车)企业 32 万多户,其中一、二类企业约 5.7 万家,仅占 17.81%。由此可见,国内维修企业虽然数量很多,但规模普遍较小。同时也表明了国内维修市场是一个发育较晚、增速较快、空间较大的专业化市场。

维修企业能否聚集人才,不完全取决于企业的规模大小、级别高低和当前效益的好坏,而在于企业有没有发展前途,有没有值得员工为之奋斗的发展目标。人们常说“事业留人”,其实质就是要树立员工与企业共同创业的观念,确立员工与企业共同创业的目标,营造员工与企业共同创业的环境。

在实际工作中,要想有效地树立维修企业与员工的共同创业观,必须遵循以下几项原则。

(一) 统一原则

追求员工与企业的共同发展,就要正确处理企业利益与员工利益的关系,把企业效益的提高与个人收入的提高结合起来、统一起来。因此,任何把员工利益与企业利益割裂开来、对立起来的思想和做法,最终都将损害企业利益和员工利益,从而严重影响维修企业的发展 and 员工个人的前途。

(二) 人才原则

要做到追求员工与企业的共同发展,维修企业的领导者和管理者要有知人善任的胸怀和本领,要尊重员工的愿望和要求,让员工在为维修企业的建功立业过程中发展自己的事业。

要做到合理使用人才,维修企业的领导者和管理者就必须努力提高自身素质,尤其是要有慧眼识才的眼光,即善于发现人才和甄别人才;要有容人之短的气量,即赏识员工的优点和长处的同时,还能容忍员工的短处和不足;要有起用贤能的胆略,即用人不疑和奖罚分明。

维修企业的领导者和管理者不仅要知人所能、知人所长,而且要知人所爱、知人所求。只有这样才能科学用人,才能真正调动维修企业各种人才的积极性和创造性,使其全心全意地为维修企业的建设和发展服务。

(三) 激励原则

追求员工与企业的共同发展,必须建立和健全行之有效的维修企业的激励机制。维修企业在激励员工方面,要深入了解员工的精神世界,激励措施要因人而异,而且还应当充分兼顾企业和员工的眼前利益和长远利益,充分兼顾员工的物质生活和精神生活两个方面的需求。

众多企业的实践证明,卓有成效的激励机制不仅能够节约激励成本,而且还可以收到事半功倍的激励效果。

(四) 协调原则

所谓协调原则,就是要有效地处理好企业内部的三大矛盾。在此问题上,维修企业应当起主导作用。

1. 协调处理好企业所有权和经营管理权所产生的矛盾