



高职高专工学结合课程改革规划教材

交通职业教育教学指导委员会
汽车运用与维修专业指导委员会 组织编写



刘 焰 田兴强 ◎主编
李 朋 [北京博瑞祥悦汽车销售服务有限公司] ◎主审

汽车维修企业管理基础

(汽车运用技术专业用)



人民交通出版社
China Communications Press

高职高专工学结合课程改革规划教材

Qiche Weixiu Qiye Guanli Jichu

汽车维修企业管理基础

(汽车运用技术专业用)

交通职业教育教学指导委员会
汽车运用与维修专业指导委员会

组织编写

刘 焰 田兴强 主 编
李 朋[北京博瑞祥悦汽车销售服务有限公司] 主 审

人民交通出版社

内 容 提 要

本书是高职高专工学结合课程改革规划教材,是在各高等职业院校积极践行和创新先进职业教育思想和理念,深入推进“校企合作、工学结合”人才培养模式的大背景下,由交通职业教育教学指导委员会汽车运用与维修专业指导委员会根据新的教学标准和课程标准组织编写而成。

本教材以学习汽车维修企业管理理念和要求、培养学生汽车维修企业管理思想和经营服务意识的基本能力为主线,内容主要包括汽车维修企业管理概论、汽车维修企业人力资源管理、现代汽车维修企业管理过程、维修生产技术管理及安全和环保管理、汽车维修质量管理、汽车维修配件及设备管理、政府采购与保险车辆维修管理、汽车维修企业财务管理、汽车维修企业信息化管理、实训共 10 个章节。

本书主要供高职高专院校汽车运用技术、汽车检测与维修专业教学使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

汽车维修企业管理基础 /刘焰,田兴强主编. —北京:人民交通出版社,2012.1
ISBN 978-7-114-09499-6

I. ①汽… II. ①刘…②田… III. ①汽车—修理厂—工业企业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 231813 号

高职高专工学结合课程改革规划教材

书 名:汽车维修企业管理基础

著 作 者:刘 焰 田兴强

责任编辑:张 强

出版发行:人民交通出版社

地 址:(100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话:(010)59757969,59757973

总 经 销:人民交通出版社发行部

经 销:各地新华书店

印 刷:北京盈盛恒通印刷有限公司

开 本:787×1092 1/16

印 张:12.5

字 数:283 千

版 次:2012 年 1 月 第 1 版

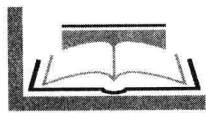
印 次:2012 年 1 月 第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-114-09499-6

印 数:0001—3000 册

定 价:30.00 元

(有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)



交通职业教育教学指导委员会 汽车运用与维修专业指导委员会

主任委员：魏庆曜

副主任委员：张尔利 汤定国 马伯夷

委 员：王凯明 王晋文 刘 锐 刘振楼

刘越琪 许立新 吴宗保 张京伟

李富仓 杨维和 陈文华 陈贞健

周建平 周柄权 金朝勇 唐 好

屠卫星 崔选盟 黄晓敏 彭运均

舒 展 韩 梅 解福泉 詹红红

裴志浩 魏俊强 魏荣庆

秘 书：秦兴顺

编审委员会

公共平台组

组 长：魏庆曜
副 组 长：崔选盟 周林福
成 员：王福忠 林 松 李永芳 叶 钢 刘建伟 郭 玲
马林才 黄志杰 边 伟 屠卫星 孙 伟
特邀主审：郭远辉 杨启勇 崔振民 韩建保 李 朋 陈德阳

机电维修专门化组

组 长：汤定国
副 组 长：陈文华 杨 洸
成 员：吕 坚 彭小红 陈 清 杨宏进 刘振楼 王保新
秦兴顺 刘 成 宋保林 张杰飞
特邀主审：卞良勇 黄俊平 蹇小平 张西振 疏祥林 李 全
黄晓敏 周建平

维修服务顾问专门化组

组 长：杨维和
副 组 长：刘 焰 杨宏进
成 员：韦 峰 罗 双 周 勇 钱锦武 陈文均 刘资媛
金加龙 王彦峰 杨柳青
特邀主审：吴玉基 刘 锐 张 俊 邹小明 熊建国

保险与公估专门化组

组 长：张尔利
副 组 长：阳小良 彭朝晖
成 员：李远军 陈建宏 侯晓民 肖文光 曹云刚 廖 明
荆叶平 彭晓艳
特邀主审：文爱民 任成尧 李富仓 刘 璘 冷元良

为落实《国家中长期教育改革和规划纲要(2010—2020年)》精神,深化职业教育教学改革,积极推进课程改革和教材建设,满足职业教育发展的新需求,交通职业教育教学指导委员会汽车运用与维修专业指导委员会按照工学结合一体化课程的开发程序和方法编制完成了《高职汽车运用技术专业教学标准和课程标准》,在此基础上组织全国交通职业技术学院汽车运用技术专业的骨干教师及相关企业的专业技术人员,编写了本套规划教材,供高职高专院校汽车运用技术、汽车检测与维修专业教学使用。

本套教材在启动之初,交通职业教育教学指导委员会汽车运用与维修专业指导委员会又邀请了国内著名职业教育专家赵志群教授为主编人员进行了关于课程开发方法的系统培训。初稿完成后,根据课程的特点,分别邀请了企业专家、本科院校的教授和高职院校的教师进行了主审,之后又专门召开了两次审稿会,对稿件进行了集中审定后才定稿,实现了对稿件的全过程监控和严格把关。

本套教材在编写过程中,主要编写人员认真总结了全国交通职业院校多年来的教学成果,结合了企业职业岗位的客观需求,吸收了发达国家先进的职业教育理念,教材成稿后,形成了以下特色:

1. 强调“校企合作、工学结合”。汽车运用技术专业的建设,从市场调研、职业分析,到教学标准、课程标准开发,再到教材编写的全过程,都是职业院校的教师与相关企业的专业人员一起合作完成的,真正实现了学校和企业紧密的结合。本专业核心课程采用学习领域的课程模式,基于职业典型工作任务进行课程内容选择和组织,体现了工学结合的本质特征——“学习的内容是工作,通过工作实现学习”,突出学生的综合职业能力培养。

2. 强调“课程体系创新,编写模式创新”。按照整体化的职业资格分析方法,通过召开来自企业一线的实践专家研讨会分析得出职业典型工作任务,在专业教师 and 行业专家、教育专家共同努力下进行教学分析和设计,形成了汽车运用技术专业新的课程体系。本套教材的编写,打破了传统教材的章节体例,以具有代表性的工作任务为一个相对完整的学习过程,围绕工作任务聚焦知识和技能,体现行动导向的教学观,提升学生学习的主动性和成就感。

前言

《汽车维修企业管理基础》是本套教材中的一本知识型学科教材,具有以下特点:

1. 注重“实用为主、够用为度”的指导思想,突出“强化应用、培养学生以汽车维修企业的组织管理为教学重点”的原则。

2. 具有可操作性,在介绍汽车维修企业管理基础知识的层面上,引导学生树立立足现实的思想观念,指导汽车维修企业管理的全过程。

3. 体现职业教育的特色,强化能力的培养。

4. 章节遵循学科循序渐进的原则安排,讲解的实例帮助学生由浅入深地学习。

参加本书编写工作的有:贵州交通职业技术学院的刘焰(编写第1章)、王昕(编写第2章)、田兴强(编写3.1~3.4)、王强(编写3.5)、陈德林(编写第4章、10.1)、陈婧(编写第5章、10.4)、李敏(编写第6章、10.2)、彭静(编写第7章)、许丘平(编写第8章、10.3)、王茵(编写第9章)。全书由贵州交通职业技术学院的刘焰、田兴强担任主编,北京博瑞祥悦汽车销售服务有限公司的李朋担任主审。

限于编者经历和水平,教材内容难以覆盖全国各地的实际情况,希望各教学单位在积极选用和推广本系列教材的同时,注重总结经验,及时提出修改意见和建议,以便再版修订时补充完善。

交通职业教育教学指导委员会
汽车运用与维修专业指导委员会

2011年6月

目录

第1章 汽车维修企业管理概论	1
1.1 汽车维修企业管理的发展过程	2
1.2 现代汽车维修企业的管理职能及机构	5
本章小结	10
课业训练	10
第2章 汽车维修企业人力资源管理	11
2.1 人力资源管理概述	11
2.2 员工管理	15
2.3 报酬与激励	21
2.4 劳动保护和劳动保险	27
本章小结	30
课业训练	30
第3章 现代汽车维修企业管理过程	32
3.1 汽车维修企业的经营管理	32
3.2 汽车维修企业的生产管理	39
3.3 汽车维修企业的现场管理	46
3.4 汽车维修企业的管理艺术	55
3.5 汽车维修企业服务绩效的分析与改进	63
本章小结	68
课业训练	68
第4章 维修生产技术管理及安全和环保管理	70
4.1 汽车维修企业的生产管理	70
4.2 汽车维修企业的技术管理	78
4.3 汽车维修生产过程中的环保项目和内容	87
本章小结	88
课业训练	89
第5章 汽车维修质量管理	90
5.1 全面质量管理	90

目录

5.2 维修质量检验	93
5.3 质量监督	99
本章小结	100
课业训练	100
第6章 汽车维修配件及设备管理	102
6.1 汽车配件市场调查	102
6.2 汽车配件的检索	106
6.3 汽车维修企业的配件订货管理	111
6.4 汽车维修企业配件库存管理	114
6.5 汽车设备管理	120
本章小结	123
课业训练	124
第7章 政府采购与保险车辆维修管理	126
7.1 政府采购	126
7.2 开标、评标、定标程序	135
7.3 保险车辆维修管理概述	138
本章小结	143
课业训练	143
第8章 汽车维修企业财务管理	145
8.1 汽车维修企业财务管理概述	145
8.2 汽车维修企业的筹资与投资管理	146
8.3 汽车维修企业的流动资金、收入及收益分配管理	148
8.4 汽车维修企业成本管理与控制	152
8.5 汽车维修企业的固定资产和库存物资管理	153
8.6 汽车维修企业财务报告	156
8.7 汽车维修企业的财务分析	159
本章小结	163
课业训练	164
第9章 汽车维修企业信息化管理	167
9.1 汽车维修企业信息化管理应用前景	167

目录

9.2 企业信息化管理的作用及功能	169
9.3 汽车维修企业计算机管理系统的应用要点	171
本章小结	177
课业训练	178
第 10 章 实训	179
10.1 汽车维修生产技术管理及安全和环保管理实训	179
10.2 汽车配件与设备管理实训	181
10.3 汽车维修企业财务管理实训	183
10.4 汽车维修质量管理实训	185
参考文献	189

第1章 汽车维修企业管理概论



学习目标

知识目标

1. 掌握企业管理概念;
2. 了解企业管理职能。

能力目标

1. 掌握汽车维修企业管理机构的功能及设置原则;
2. 掌握实现汽车企业现代化管理的途径。



学习时间

6 学时。

管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

企业管理是人们为了实现企业的目标而有效地利用人力、物力、财力等资源的过程。

企业的目标是多方面的,不同类型的企业在不同的时期、不同的环境条件下都会有各种不同的具体目标,如生产任务目标、产品质量目标、社会服务目标、经营利润目标、企业发展目标等。但是,企业最根本的目标只有两个:一是企业自身的经济效益目标,二是社会效益目标。

企业是一个经济组织,它的首要目标是实现利润最大化,即实现经济效益目标;企业又是一个社会组织,它要承担一定的社会责任,包括以产品或服务满足社会需求、为社会提供就业机会等,即实现社会效益目标。

企业的其他各种具体目标,实际上都是这两个目标分解而成的分目标。企业管理的目的既然是要实现企业的目标,当然该目标也就包括了根本目标和保证根本目标实现的各种分目标。

企业的经济效益目标与社会效益目标有时是互相矛盾的。协调这种矛盾,处理好企业与国家、社会和个人之间的关系,是企业管理的内容和目的之一。



1) 企业管理的基本任务

(1) 合理地组织生产经营活动。生产经营活动是企业活动的中心,管理是为生产经营服务的。为保证生产经营活动的顺利进行,企业必须建立高效的组织机构,制订科学的管理制度,使上下级之间、各部门之间、各环节之间职责分明,责权一致、信息畅通、协调配合。

(2) 有效地利用人力、物力、财力等各种资源。人、财、物是企业构成的基本要素,也是企业管理的基本对象,只有有效地利用这些资源,才能降低成本,节约费用,提高企业的经济效益。经济效益提高了,企业才能为社会提供价廉物美的产品和服务,才能更好地满足社会需求。

(3) 促进技术进步,不断提高企业竞争实力。“科学技术是第一生产力”,企业管理应不断地促进企业技术进步,尽快地把科学技术发展的新成果转换成企业的直接生产力,开发新产品,发展新市场,不断提高企业的竞争实力。

(4) 加强职工教育,开发人力资源。企业管理的核心是对人的管理。人的力量是无穷的,人力资源是企业财富的源泉。加强职工教育,不断地提高职工的科技知识和业务技术水平,不仅是开发企业人力资源的有效途径,而且是企业发展的根本战略。

(5) 协调内外关系,增强企业的环境适应性。企业是社会经济系统的一个子系统,企业外部的政治、经济、社会、科学技术等环境因素都会对企业的生存和发展产生极大的影响。企业又是一个开放的动态系统,它与外部环境之间进行着广泛的物质、能量和信息的交换。在这些影响和交换中,必然会产生各种各样的矛盾,这就需要通过企业的管理活动进行内外关系的协调,并不断调整内部结构,使企业适应外部环境的变化。

2) 企业管理的基本职能

传统管理把企业管理的五项职能——计划、组织、指挥、协调和控制作为管理的核心要素,但在知识生产力逐渐取得主导地位的今天,这五项职能的不适应性已经逐步显露。例如,知识信息活动已成为现代企业的最基本活动,相应地,信息沟通和资本营运成为企业管理的重要职能;“计划”职能已拓展为“企业家创作设计职能”;“组织”的再生性使传统意义上的组织职能减弱,强制性的协调演变为柔性化、自我的或自动的协调;“指挥”与“控制”职能已发生了质变,高层管理几乎不进行直接指挥和控制。企业在市场竞争中成败的最终筹码是知识,知识的吸纳能力、传播能力和再生能力,决定着企业的兴衰。

1.1 汽车维修企业管理的发展过程

1.1.1 汽车维修企业管理阶段

1) 传统管理阶段

传统管理阶段又称经验管理阶段,即企业规模比较小,员工在企业管理者的监视视野之内,因此企业管理靠人治就能够实现,所以在经验管理阶段,对员工的管理前提是经济人假设,认为人性本恶,天生懒惰、被动,不喜欢承担责任,所以管理者采用的激励方式是以外激为主,激励方式是胡萝卜加大棒,对员工的控制也是外部控制,主要是控制员工的行为。

2) 科学管理阶段

科学管理阶段表现为企业规模比较大,靠人治则鞭长莫及,所以要把人治变为法治,但是对人性的认识还是以经济人假设为前提,靠规章制度来管理企业。其对员工的激励和控制还是外部的,通过惩罚与奖励来使员工工作,员工因为期望得到奖赏或害怕惩罚而工作,员工按企业的规章制度去行事,在管理者的指挥下行动,管理的内容是管理员工的行为。

3) 现代管理阶段

现代管理阶段又称文化管理阶段,即企业的边界模糊,管理的前提是社会人假设,认为人性本善,人是有感情的,喜欢接受挑战,愿意发挥主观能动性,积极向上。这时企业要建立相应的以人为本的文化,通过人本管理来实现企业的目标。

文化管理阶段并不是没有经验管理和科学管理,科学管理是实现文化管理的基础,经验仍然是必要的,文化如同软件,制度如同硬件,二者是互补的。只是由于到了知识经济时期,人更加重视个人价值的实现,所以对人性的尊重显得尤为重要,因此企业管理要以人为本。

1.1.2 汽车维修企业管理内容和要求

要提高企业的经济效益,必须完善企业的经营管理体系,加速企业经营管理的现代化。企业经营管理的现代化是根据社会主义市场经济规律,为适应现代生产力发展的客观要求,运用科学的思想、组织、方法和手段,对企业生产经营活动进行有效管理,使之达到或接近国际先进水平,创造最佳经济效益的过程。

汽车维修企业管理现代化的内容涵盖经营管理思想、经营管理组织、经营管理方法和经营管理手段的现代化四个方面。

1) 企业经营管理思想现代化

企业经营管理思想的现代化是指企业经营管理的指导思想要符合现代企业经济功能赋予的经营观念。现代企业的经营观念主要有:

①战略观念。战略观念就是要全面系统地看问题。战略观念最重要的有两点:一是全面系统的观点,即全局的观点;二是面向企业未来的发展观点。面向企业的未来,包括市场的未来、产品的未来、技术的未来、企业组织的未来、企业人员的未来,并在此基础上制订相应的目标与对策。

②市场观念。市场观念就是企业必须根据社会及用户的需要来组织生产经营活动。市场是企业存在的前提,企业要具有市场观念,这就要求企业首先要了解市场,其次要确定对策去占有市场,赢得市场。

③用户观念。市场是由实行交换的供需双方构成的,用户是构成市场的主要一方。所谓用户观念,就是企业要树立一切为了用户所需的观念,全心全意为用户服务,把对国家的责任建立在对用户负责的基础上。

④效益观念。社会主义企业的效益观念是经济效益与社会效益统一的综合效益观念。在经济效益上要注意微观经济效益服从宏观经济效益。在保证宏观经济效益的前提下,企业讲求经济效益,着重在经济上的收益。企业要获得经济上的收益,关键在于对外如何赢得市场,如何多完成任务;对内如何降低成本。



⑤竞争观念。竞争是商品经济发展的产物。企业的竞争主要表现在质量以优取胜,价格以廉取胜,服务以好取胜。企业要通过竞争去获得市场,要在竞争中求得生存和发展。所以,树立竞争观念是当前企业指导思想中最为深刻的转变。企业在竞争中必须牢记“质量是核心,价格是关键,信誉是基础”。

⑥时间观念。时间观念即“时间就是金钱”的观念。企业赢得了时间,就赢得了效益。为此,企业经营决策首先要把握时机,因为,即使是正确的决策,如果贻误了时机也是没有效果的。其次,企业要努力缩短生产周期,加快资金的周转,减少资金的占用和利息的支出。此外,在企业的一切生产经营活动中要讲求效率,这是企业赢得时间最为重要的途径。

⑦变革观念。变革观念就是要求企业保持对外部环境的适应性。企业的经营和管理没有固定和一成不变的模式。企业在经营管理中采用的方针、策略、组织形式、制度措施等方法,都需要根据外部环境的变化适时地进行调整和变革。对此,企业在事前要有预测,环境变化时要有对策,企业领导者也要不断修正自己的想法。

⑧创新观念。变革观念的发展和深化就是创新观念。企业要在竞争中取胜,关键在创新。为此,企业要在市场上努力发现新的需求、新的用户、新的机会;在生产上要广泛采用新工艺、新技术、新材料、新设备;在经营管理上要出新点子、新路子,反对因循守旧,努力开创经营管理新局面。

2) 企业经营管理组织现代化

经营管理组织是指从事经营管理活动的人们之间的协作体系。经营管理组织现代化的主要标志是企业管理工作的高效率。经营管理组织现代化主要体现在:

①管理体制方面。管理体制方面包括国家主管部门对企业的管理和企业内部各层次的管理。要处理好集权和分权的关系及权、责、利的关系,使各级具有主动关心其经济成果的能动性。

②生产组织形式方面。生产组织形式方面是指企业为适应外部环境的需要而形成具有不同程度的专业化和联合化形式。

③组织结构方面。企业根据系统性和灵活性相结合的原则,采用不同的组织结构形式,如二级管理或三级管理,采取项目法施工和直线职能制结构或矩阵制结构等,以保证管理工作的高效率。

3) 企业经营管理方法现代化

所谓经营管理方法,就是用以达到经营管理目标,实现经营管理活动的方法。经营管理方法的现代化,就是在管理方法中应用现代科学技术成果,包括技术科学和社会科学的研究成果。其中心问题是方法的有效性,只有符合客观规律的方法,才是有效的方法,也才能实现经营管理的目的。根据在经营管理活动中起作用的规律不同,经营管理方法有以下几类:

①受经济规律所制约的管理方法,即运用经济手段管理的方法。例如,企业内部以经济责任制为内容,以经济利益为动力、经济控制为手段的管理方法等。

②反映生产组织和生产技术规律的管理方法。属于这一类的管理方法有技术管理、定额管理、工程进度控制、质量控制的方法等。

③反映有关人的活动规律的管理方法等,如利用行为科学理论进行管理的方法。

④反映行政和政治工作规律的管理方法,如行政手段、民主管理、群众路线的方法等。

在实践中,一项管理方法往往反映几方面客观规律的要求,如全面计划管理的方法、全面质量管理的方法等。管理方法也是有层次的,通常,管理方法可分为组织方法、具体的工作方法和更具体的业务技术方法等几个层次,从而形成一个管理方法体系。

经营管理方法现代化有以下特点:

①标准化。标准化是指管理工作的内容、程度做到条理化和规范化。

②定量化。定量化是指管理方法从定性发展到定量,从单凭经验发展到“让数据说话”。

③系统化。系统化是指各项管理方法综合作用,以获得综合效应。

④民主化。民主化是指在管理中运用群众路线的方法,实行专业与群众相结合、全员参与的管理方法等。

管理方法的上述特点体现了现代管理方法的系统性、最优性、综合性和民主性,最终反映在方法的有效性上。

4) 企业经营管理手段现代化

这是指为适应经营管理工作高效率的要求而采用现代化的技术手段,主要包括:

①信息传输、收集手段的现代化。企业为了文字、图表、信号、语言等管理信息的传输、收集而采用的电传设备、工业电视、自动显示装置、自动收录记录装置以及电脑控制系统等。

②信息处理手段的现代化,主要是计算机或系统的应用。

企业经营管理现代化的四个方面是一个整体,它们是互相联系、互相依存、协调发展的。其中,经营管理思想现代化是核心,经营管理组织现代化是保证,经营管理方法现代化是措施,经营管理手段现代化是工具。

经营管理现代化和科学技术现代化,是实现“四个现代化”、建设高度物质文明不可缺少的两个方面。两者是密不可分、相互促进的。科学技术是知识形态的生产力,管理同样也是知识形态的生产力。在国外,有许多人把科学、技术、管理看成现代文明的三足鼎。由此可见,管理的地位是很重要的。

当前,我国同发达国家相比,科学技术方面的差距固然很大,但经营管理方面的差距更大。我们在实现生产技术现代化的同时,必须强调经营管理现代化,实行两者同时并举,不可偏废的方针。一些企业的实践证明,实行经营管理现代化,并不需要很多投资就可获得巨大的经济效益。所以,可以把经营管理现代化看成是一种重要的资源。企业一定要克服重技术、轻经营管理的思想,开发和利用好这一资源。

1.2 现代汽车维修企业的管理职能及机构

1.2.1 决策职能

许多人把“决策”仅仅看作是“从行为过程的各个抉择方案中作出选择”,因而认为决策是“计划”职能的一部分。也有人认为决策是一个复杂的过程,计划是决策过程中的一部



分。计划是为实施决策制订的,任何计划都是实施的工具。决策是针对未来的行动制订的,未来的行动往往受到行动者所处的外部环境和内部条件制约,所以决策前首先就要分析外部环境、分析本企业的长处和短处,对未来的形势作出基本的判断。由于未来的形势受到很多因素的影响,绝大多数情况是不确定的,因此必须进行预测。预测是以概率统计为基础的,很难十分准确,决策就必然有一定风险。为了提高预测和决策的准确性,依靠数学模型、计算机进行科学的计算和模拟是完全必要的。但面对同样的事实前提,不同的决策者可能作出完全不同的抉择,这与决策者的价值前提和追求的目标有关。

任何社会组织中的管理活动从最高层管理者到最基层的工作者都有决策职能,越往高层目标性(战略性)决策越多,越往基层执行性决策越多。目标性决策是非程序性的,比较复杂,难度较大;执行性决策是程序性的,难度相对较小。管理活动中的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且也分布在各项管理活动中,所以说决策应是管理活动中第一位的基本职能。

在决策的过程中,决策主要受到环境、管理理论等的影响。任何组织都是在一定环境中从事活动的,环境的特点及其变化必然会制约组织活动方向和内容选择。环境研究就是要通过分析组织活动的内外影响因素,揭示活动条件变化规律,预测其未来的变化,为活动方向和内容选择与调整提供依据。这里所提到的环境主要指外部环境和内部环境。外部环境指组织生存的土壤,它既为组织活动提供条件,同时也对组织的活动起制约作用。外部环境主要有政治环境、社会文化环境、经济环境、技术环境、自然环境等;内部环境包括组织内部的物质环境和文化环境。

1.2.2 组织职能

决策的实施要靠与其他人的合作,组织工作正是从人类对合作的需要而产生的。如果在实施决策目标的过程中,能有几个合作个体综合更大的力量、更高的效率,就应根据工作要求与人员特点设计岗位,通过授权和分工将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责及其相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转,这就是经营管理的组织职能。

1.2.3 领导职能

决策与组织工作做好了,也不一定能保证组织目标的实现。因为组织目标的实现要靠组织中全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员,由于各自的目标、需求、偏好、性格、素质、价值观、工作职责和掌握信息量等方面存在矛盾和冲突,因此就需要有权威者进行领导,指导人们的行为,沟通人们之间的信息,增强相互的理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。领导职能贯穿在整个管理活动中。在我国,领导职能的概念十分广泛,不仅组织的高层领导、中层领导要实施领导职能,基层领导,例如车间主任或班组长也担负着领导职能。

1.2.4 控制职能

在执行计划的过程中,各种因素的干扰常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证计

划及目标得以实现,就需要实行控制。控制的实质就是使实践活动符合计划,计划是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较,发现实践活动存在的问题,分析原因,及时采取有效的纠正措施。纵向看,各个管理层次都要充分重视控制职能,越是基层的管理者,控制要求的时效性越短,控制的定量化程度也越高;越是高层的管理者,控制要求的时效性越长,综合性越浅。横向看,对各项管理活动、各个管理对象都要进行控制,没有控制就没有管理。有的管理者以为有了良好的自治和领导,目标和计划自然就会实现了。实际上无论是什么人,如果给他布置任务、给他职权、给他奖励而不对他的实际工作进行严格的检查、监督,发现问题不采取有效的纠正措施,听之任之,那么这种人迟早会给企业带来经济损失。所以,控制与信任并不完全对立,管理中可能有因不信任而实行的控制,但绝不存在没有控制的信任。

1.2.5 创新职能

由于科学技术迅猛发展,社会经济活动空前活跃,市场需求瞬息万变,社会关系也日益复杂,每个管理者每天都会遇到新情况、新问题,如果因循守旧,就无法应付新形势的挑战,也就无法完成肩负的使命。各项管理职能都有其独有的表现形式,例如,决策职能通过方案和计划表现出来;组织职能通过组织设计和人员配备表现出来;领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来;控制职能通过对计划执行情况的信息反馈和纠正措施表现出来。创新职能与上述各种管理职能不同,它本身并没有特有的表现形式,它总是在其他管理职能的所有活动中表现自身的存在与价值。正所谓事事皆可创新,创新无处不在。

1.2.6 管理机构

1) 设置企业管理机构的基本原则

- ①维修企业应具有有效的管理体制。
- ②维修企业应具有与它的规模、目标和技术要求相称的一个成文的组织结构。
- ③维修企业的管理集体应表现出对关键性业务系统的有效控制。

经营管理主要着重在协调、沟通、指挥与控制公司的日常经营。随着经营责任的转移,管理活动的协调与沟通变得日益重要。管理层应建立与维护各部门以及各业务之间的紧密合作关系,采取措施以加强有效合作,利用适当的管理过程建立与监控能体现经营一体化不断提高的关键指标;杜绝多头指挥,避免指令重复或冲突,一个人只能对一个上级负责,避免混乱和推诿扯皮。上级对工作的完成负有最终的责任,避免重叠和空白有助于改善上级与下属之间的沟通和增进彼此的了解。

财务部负责人可以有两个上级。公司法规定,“董事会根据经理的提名,聘任或者解聘公司副经理、财务负责人,决定其报酬事项”。也就是说,财务负责人在行政上对总经理负责,在财务上可以越过总经理直接向董事会汇报。

明确责权一致,责任是权力运用过程中所产生的一种义务。直接上级在给其直接下级制订岗位描述时,应明确界定直接下级的权力及相应的责任,直接下级对所承担的任务或工作负有责任,管理人员则始终对其下级完成任务的成效负有领导责任。

责任对管理人员而言分为直接责任和领导责任。对员工而言则明确规定为工作责任。