



QICHE FUWU  
QIYE GUANLI

# 汽车服务

## 企业管理

(第2版)

主编 ◆ 朱 刚 王海林



# 汽车服务企业管理

(第2版)

主 编 朱 刚 王海林

## 内容简介

本书根据汽车服务企业的特点,运用现代管理的理论和方法,对企业各项管理活动进行了系统的论述,其主要包括汽车服务行业管理体系与机制、企业筹建与开业、人力资源与培训管理、全面质量管理、财务与成本管理、服务设备管理、服务企业的信息管理、汽车售后服务管理、服务企业的督察与处罚、汽车服务企业文化等内容。这些内容既适合一般汽车维修企业,又适合4S店、特约服务站。

版权专有 侵权必究

---

### 图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理/朱刚,王海林主编.—2版.—北京:北京理工大学出版社,2013.8  
ISBN 978-7-5640-8226-0

I. ①汽… II. ①朱… ②王… III. ①汽车企业-工业企业管理-高等学校-教材  
IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第192889号

---

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775(总编室)

82562903(教材售后服务热线)

68948351(其他图书服务热线)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/三河市天利华印刷装订有限公司

开 本/787毫米×1092毫米 1/16

印 张/19.5

字 数/458千字

版 次/2013年8月第2版 2013年8月第1次印刷

定 价/49.80元

责任编辑/王玲玲

文案编辑/王玲玲

责任校对/周瑞红

责任印制/吴皓云

---

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

## 编写委员会

编委会主任：王耀斌（吉林大学）

编委会副主任：上官文斌（华南理工大学）

马 钧（同济大学）

刘玉梅（吉林大学）

付百学（黑龙江工程学院）

编委（排名不分先后）：

边明远（清华大学）

徐雯霞（同济大学）

何 璞（同济大学）

胡 宁（上海工程技术大学）

金海松（上海工程技术大学）

宋年秀（青岛理工大学）

刘瑞昌（青岛理工大学）

陈 勇（辽宁工业大学）

杨守丽（辽宁工业大学）

王海林（华南农业大学）

朱 刚（华南理工大学）

丁问司（华南理工大学）

王 春（广州大学）

赵福堂（北京理工大学）

谭德荣（山东理工大学）

曲金玉（山东理工大学）

韩加蓬（山东理工大学）

齐晓杰（黑龙江工程学院）

于春鹏（黑龙江工程学院）

倪明辉（黑龙江工程学院）

张 蕾（天津工程师范学院）

董恩国（天津工程师范学院）

迟瑞娟（中国农业大学）

庞昌乐（中国农业大学）

李真芳（中国农业大学）

李淑艳（中国农业大学）

陈 理（中国农业大学）

韩同群（湖北汽车工业学院）

陈立辉（河北师范大学）

征小梅（重庆工学院）

范钦满（淮阴工学院）

高爱云（河南科技大学）

## 出版说明

近几年，我国的汽车生产量和销售量迅速增加，全国汽车保有量大幅度上升，世界各知名汽车企业纷纷进入国内汽车市场，促进了国内汽车技术的发展。汽车保有量的急剧增加和汽车技术的不断更新，使得汽车运用与维修行业的车源、车种、服务对象以及维修作业形式都发生了新的变化，以致技能型、运用性人才非常紧缺。

本套教材针对汽车专业学生教学特点的变化和新形势下教材的编写要求，面向高等院校（应用型），以服务市场为基础，以提高能力为本位，注重培养学生的综合能力，同时合理控制理论知识，丰富实例，力求突出应用型学科教材的实用性、操作性特点。

本套教材可供开设汽车运用工程、汽车服务工程、汽车交通与运输、汽车维修等汽车相关课程的高等院校使用，也可作为成人高等教育、汽车技术培训等相关课程的培训教材。

本套教材经编委会相关老师评审，做了适当的修改，内容更具体、更实用，特推荐出版。但由于水平和经验有限，本套图书难免存在不足之处，敬请广大同行和读者批评指正。

丛书编委会

## 再版前言

本教材自 2008 年第 1 版出版以来,得到汽车类相关院校的肯定,已印刷多次,累计印数达到 19 000 册。我国的汽车服务业或整体服务体系,起源于计划经济时代的汽车维修服务,发展于汽车厂商的销售流通体系和售后服务体系,形成于其他各项汽车服务的发展和壮大过程后。近年来,我国汽车生产量和保有量持续上升,汽车技术的飞速发展,大大推动了汽车服务业的发展。汽车服务业在经历了起步、发展、壮大过程后,现在已成为汽车产业链中至关重要的一环。与此同时,汽车服务业也面临巨大的挑战,传统的维修模式、经营方式、管理手段已经远远不能适应现代激烈的市场竞争的需要,汽车服务企业需要接受新的管理理念,需要一批业务全面的综合型管理人才。为适应人才培养的需求,本书在第 1 版的基础上,结合现代管理理念和汽车服务业的实际,针对高等院校学生的特点,进行了修订。在修订过程中遵循以下原则:

1. 教材的内容和体例符合教学和学习的规律。在第 1 版教材的基础上,本教材在每一章开头均明确了学习目标。与之相呼应,在每章的结尾,对本章的知识点进行了总结,并配置了不同数量的练习题。同时,每章均根据教学目的,采用了情境引入的方法,培养学生学习的兴趣,在每节开始增加了内容简介,每节末尾增加了部分拓展性的阅读材料。

2. 系统性和实用性相结合。企业管理是一个复杂的系统工程,本教材在内容上力求为学生提供系统的管理理论和方法,注重理论与实践相结合,注重实用性,力求可操作性。

3. 内容传承性和新颖性相结合。在第 1 版主体框架的基础上,对教材的内容进行更新、补充和完善。

本书的编写突出系统性、教学性、实用性相结合的特点。汽车服务涵盖汽车技术服务、汽车贸易服务、汽车金融服务、汽车文化服务以及其延伸服务等多个方面,本书力求提取汽车服务企业中的核心内容和共性问题,以现代管理理论为指引,对企业各项管理活动进行系统的论述。同时,作为教材用书,本书突出的特点是遵循教学和学习的客观规律,做到有重点、有分析、有总结、有引导、有拓展,以满足不同层次学生的需求。本书还突出内容的实用性,以应用为目标,理论为指引,注重理论与实践相结合。

本书各章均有思考和练习题,还提供了电子教案,适合作为高等院校汽车服务、汽车检测维修、汽车技术等相关专业的教材使用,也适合高等学校汽车类专业师生和汽车服务企业各层次管理人员的学习参考书。



本书共 10 章，包括汽车服务行业管理体系与机制、企业筹建与开业、人力资源与培训管理和汽车服务企业文化、全面质量管理、财务与成本管理、服务设备管理、服务企业的信息管理、汽车售后服务管理、服务企业的督察与处罚、汽车服务企业文化等。

本教材由朱刚教授和王海林教授担任主编，其中朱刚教授编写第 1 章、第 2 章和第 4 章，王海林教授编写第 3 章和第 10 章，杨守丽编写第 5 章和第 6 章，贺岩松老师编写第 7 章和第 9 章，林彩霞老师编写第 8 章。

由于编者水平有限，书中难免有不当之处，敬请读者批评指正。

编 者

## 教材使用说明

本套教材适用于大、中专院校汽车类专业（如汽车运用工程、汽车服务工程、汽车交通与运输、汽车技术服务与营销、汽车维修与检测等专业）的教学使用，也可作为成人继续教育、汽车技术培训等相关课程的培训教材。该汽车类专业面向的主要岗位群有汽车维修、汽车检测、汽车维修服务顾问、汽车销售、汽车售后服务、汽车保险承保与理赔、汽车信贷与租赁、二手车鉴定与交易等业务领域，还可到汽车运输业、汽车制造装配业从事一些技术管理和技术装配等工作，所对应的具体工作任务可以是：汽车整车销售、汽车零配件销售与管理、汽车维修接待、汽车保险承保与理赔、二手车鉴定评估与交易、汽车电子商务，也可以在汽车运输业从事车辆技术管理、质量监督、运输安全管理等，还可以在汽车及其配件制造业从事制造、装配和调试类技术工作。

本教材力求提取汽车服务企业管理中的核心内容和共性问题，以现代管理理论为指引，对企业各项管理活动进行系统的论述。通过对本教材的学习，希望学生能够了解汽车服务企业管理的一般原理，掌握汽车服务企业管理的基础知识，建立相应的知识框架，以便学生在将来的实际工作中逐步把握汽车服务企业管理的内在规律。

# 目 录

C O N T E N T S · 0 0 1



## 第1章 汽车服务企业概述

- 1.1 服务企业现代化管理 / 002
- 1.2 服务企业的管理素质 / 008

## 第2章 企业的筹建与开业

- 2.1 企业的筹建 / 023
- 2.2 开业标准 / 034

## 第3章 人力资源与培训管理

- 3.1 人力资源管理 / 048
- 3.2 员工培训管理 / 057
- 3.3 绩效评估 / 062
- 3.4 报酬与激励 / 066

## 第4章 全面质量管理

- 4.1 质量管理概述 / 076
- 4.2 质量的分析方法 / 086
- 4.3 维修质量的评价 / 099

## 第5章 汽车服务企业财务成本管理

- 5.1 汽车服务企业财务管理 / 108
- 5.2 汽车服务企业成本费用管理 / 130

## 第6章 汽车服务企业设备管理

- 6.1 设备管理概述 / 142
- 6.2 设备的选择与评价 / 146
- 6.3 设备的使用、维护与修理 / 150

- 6.4 汽车服务企业的设备更新与改造 / 158

## 第7章 服务企业的信息管理

- 7.1 信息管理系统 / 168  
7.2 互联网络 / 175  
7.3 电子商务 / 186  
7.4 企业资源计划 / 196

## 第8章 汽车售后服务管理

- 8.1 汽车售后服务概述 / 201  
8.2 信贷服务与购车 / 201  
8.3 汽车保险与理赔 / 203  
8.4 旧车交易服务 / 208  
8.5 汽车配件供应 / 220  
8.6 汽车维修与检测 / 222  
8.7 汽车美容与装饰 / 230

## 第9章 汽车维修服务企业的督查与处罚

- 9.1 汽车维修行业与维修制度 / 239  
9.2 汽车维修服务行业监督管理 / 242  
9.3 汽车维修合同管理 / 247  
9.4 汽车维修的违章与处罚 / 257

## 第10章 企业文化

- 10.1 企业文化概述 / 267  
10.2 企业文化建设 / 278  
10.3 企业形象 / 284

## 参考文献 / 296



# 第 1 章

## 汽车服务企业 管理概述



### 学：习：目：标

随着我国汽车产业的发展，汽车服务行业的管理水平也越来越受到人们的重视，本章概括说明了汽车服务企业管理的任务与职能，并阐述了对管理者的素质要求，介绍了企业管理与人力资源、市场信息、资金技术等术语的概念，让读者对汽车服务企业管理有初步的了解。



### 情：景：导：入

自 2000 年以来，中国汽车业呈现快速增长势头，汽车消费结构也发生了巨大变化。汽车消费主体由集团转向个人，私人汽车保有量由 1992 年的不到 100 万辆，快速增长到 2005 年年底的 1 900 万辆，占全国汽车保有总量的 58%；2008 年，汽车产销分别达到 934.51 万辆和 938.05 万辆，同比分别增长 5.21% 和 6.70%；据 2009 年的国内汽车行业统计资料表明，中国汽车产销分别为 1 379.10 万辆和 1 364.48 万辆，同比增长 48.30% 和 46.15%，与此相对应的汽车服务业每年正以 40% 的速度递增。中国已跃居成为世界第一汽车生产和消费国，汽车服务产业已经进入中国国民经济主流，成为一个战略性支柱产业。随着汽车行业的快速发展，汽车产业及相关的服务策略研究已成为汽车业管理者和理论学者们关注的一个新焦点。

目前，相对于整车销售的利润缩水，中国的汽车服务市场利润率却高达 40%，发展前景十分壮观，但与世界发达国家相比，中国汽车服务市场还处于初级阶段。与国际先进汽车服务企业相比，国内汽车服务业无论从服务理念、技术手段、运营模式等方面都存在着明显差距。

从分析国际汽车市场来看，在一个成熟的汽车市场中，汽车销售、零部件供应利润各占 20% 左右，剩余利润从汽车服务中产生。“汽车服务业既是汽车市场的主要利润来源，也是汽车产业可持续发展的重要支柱。汽车服务企业只有构建具有自身特色的服务体系，创新管

理模式，不断提升整体竞争实力，才能在汽车市场上获得高额利润”。中国在加入 WTO 后，全面开放汽车分销领域，外资大量注入汽车生产、销售、服务等相关领域，给国内汽车市场带来空前压力。相对国际超前、优质的汽车服务水平，国内汽车服务领域的竞争力显得十分薄弱。在激烈的竞争环境下，本土汽车服务企业的服务理念、技术手段、运营方式等方面急需缩小与国际先进汽车服务企业之间的差距，有效应对，迎头赶上。

如何从容应对国际汽车服务企业的挑战、提升国内汽车服务企业的竞争力已成为业内管理者和理论学者急需探索的新课题。

## 1.1 服务企业现代化管理

### 本节内容简介

本节主要介绍服务企业管理的任务与职能、管理者的任务以及素质要求等。

#### 1.1.1 企业管理的任务与职能

##### 1. 服务企业管理的任务

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要，以市场为导向、以盈利为目的，自主经营，自负盈亏，独立核算，依法独立享有民事权利并承担民事责任的经济组织，是现代社会经济的基本单位。按照产业标准，企业可分为工业企业、农业企业、交通运输企业、建筑企业、邮电企业、商业企业、金融企业、旅游企业以及服务企业等。

汽车服务企业就是为潜在和现实汽车使用者或消费者提供服务的企业，是指主要从事汽车经销的企业和为汽车使用者或消费者提供备件、维修服务、保养服务以及其他服务的企业，它属于服务企业。

根据管理的一般定义，企业管理是指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。显然，企业管理的目的就是为了实现企业的目标。

企业的具体目标是多方面的。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，其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子目标。

为了实现企业的目标，企业管理应该完成如下几项工作任务：

(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，制定科学的管理制度，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,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,政治、经济、社会、科学技术等外部环境因素都会对企业的生存和发展产生极大的影响。而且,企业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。在这些影响和交换的过程中,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,即不断调整内部结构,使企业适应外部环境的变化。

对服务企业而言,为实现良好的经济效益,必须不断扩大企业产品,也就是服务的市场占有率。所谓市场占有率,可用相对市场占有率和绝对市场占有率来表示,它是反映企业市场地位的一个指标。对汽车服务企业来说,这可能表现为企业汽车维修台次或维修收入占同期市场总维修台次或总维修收入的比例;也可能表现为企业承揽的汽车保险费收入与同期市场的汽车总保险费收入之比;还有可能表现为汽车俱乐部拥有的会员数量,占同期该区域汽车驾驶员数量的百分比等。以销售表示的绝对市场占有率和相对市场占有率的基本计算公式为:

绝对市场占有率 = 该产品的企业销售量 / 同期产品市场总销售量

相对市场占有率 = 该产品的企业销售量 / 同期该产品最大竞争对手销售量

在产品同质化趋势日益明显的市场中,市场占有率的提高很大程度上取决于顾客的满意度。所以,几乎所有服务企业都把提高顾客满意度作为企业最重要的任务之一。汽车服务企业的管理必须与提高顾客满意度相适应。从某种意义上说,汽车服务企业管理的任务就是充分利用企业的内部和外部各种可利用的资源,对生产(服务)经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,努力提高顾客满意度、提高顾客忠诚度,不断提高企业产品市场占有率,从而达到实现企业最佳经济效益的目的。

## 2. 服务企业管理的职能

不同企业之间的各项业务内容千差万别,但从管理的角度分析,企业管理的职能可以归纳为:计划、组织、领导、激励、控制、协调和创新七项职能。

### 1) 计划职能

计划职能是企业管理的首要职能,是指把企业的各种生产经营活动按照实现企业的目标的要求,纳入统一的计划,为企业未来活动确定目标的途径与方法。广义的计划还包括研究和预测未来服务市场的变化,以及据此作出正确的决策,决定企业的经营目标和经营方针,并编制为实现企业目标服务的综合经营计划、各项专业活动的具体执行计划以及对计划执行情况进行检查、分析、评价、修正等。计划的职能在于确定企业的计划目标和制订计划,以便有计划地进行生产经营活动,保证企业经营目标的实现。计划为企业设计出一个行动蓝



图,企业的一切工作都是围绕这一蓝图而展开的。计划的正确与否,对企业活动的成败具有决定性作用。

## 2) 组织职能

管理的组织职能是指按照制订的计划,把企业的劳动力、劳动资料和劳动对象,从生产分工协作的上下左右关系上、时间和空间的联结上合理地组织起来,组成一个协调一致的整体,使企业的人、财、物得到最合理、有效的使用。

企业组织可分为管理机构组织、生产组织和劳动组织三部分。管理机构组织规定了企业管理的组织层次和组织系统,各个组织单位部门的职责分工以及相互关系;生产组织是对企业进行生产布局,将各个生产环节进行合理的衔接;劳动组织规定了每个职工的职责分工及其相互关系。

## 3) 领导职能

为了保证企业的生产经营活动按计划、有组织地运转,企业的一切活动都必须服从统一的领导指挥,管理人员通过下达指示、命令和任务,使其下属明确干什么、怎么干,这是现代社会化大生产的客观要求。领导的内容主要包括指导下属顺利地完成本职工作、与下属顺利地沟通信息、发挥下属的潜力、提高下属的素质和能力等。

领导的基本原则是:目标协调原则,即指挥职工,使每个职工的工作都与企业的整体目标、计划要求相协调,为完成企业的任务而有效地工作;领导统一化原则,即领导要统一,命令要统一,避免多头领导。

领导的方式:强调运用管理权利,以命令、指示等进行指挥和领导的强制性方式;强调人际关系,反对强制性领导,强调以民主与行政命令相结合的方式进行指导、教育和激励,使被领导者产生自觉的工作热情、责任心和积极的思想政治工作。领导职能是各项职能中最富有挑战性和艺术性的职能。

## 4) 激励职能

管理的激励职能是指激励和强化人们正确的动机,满足人们的合理需要,引导和改造人们的行为,使个人目标和企业目标趋向一致,从而使个人行为有利于企业目标的实现。

激励职能的有效实施包括:确定和研究激励的对象、坚持正确的激励原则、运用科学的激励方法和选择最佳的激励时机,以充分发挥激励职能的作用。

## 5) 控制职能

管理的控制职能,是指根据经营目标、计划、标准以及经济原则,对企业的生产经营活动及其成果进行监督、检查,使之符合计划,以及为消除实际和计划之间的差异所进行的管理活动。控制的目的是要求,在于把生产经营活动及其实际成果与计划、标准做比较。发现差异,找出问题并查明原因,及时采取纠正措施加以消除,防止再度发生。控制职能是一项规范性和政策性很强的职能。

控制过程包括制定控制标准,衡量实际结果,比较分析差异及采取措施纠正偏差。控制的目的在于保证企业的实际生产经营活动及其成果同预期的目标一致,使企业的活动过程始终处于良性运动状态。

## 6) 协调职能

管理的协调职能是指为完成企业计划任务而对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节。它的目的就是为了使各种活动不发生矛盾或相互重复,保证相互间建立良好的配合关

系,以实现共同的目标。协调可分为垂直协调和水平协调,对内协调和对外协调。垂直协调,是指各级领导人员和各职能部门之间的纵向协调;水平协调,就是企业内各专业、各部门、各单位之间的横向协调。对内协调,是指企业内部的协调活动;对外协调,则指企业对外部环境的协调,如企业与国家、企业与其他生产经济单位之间的协调活动。

### 7) 创新职能

管理工作是一项创造性劳动,是对现代企业管理者的本职要求。创新职能的基本点在于如何提高管理者所从事的生产经营管理系统效率。

上述几项管理职能是相互关联、相互制约的,其中计划职能是管理的首要职能,是组织、领导、激励、控制、协调和创新职能的依据和目标;组织、领导、激励、控制、协调和创新是企业有效管理的重要环节和必要手段,是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调管理的各项职能,使其前后关联、连续一致地形成整体管理活动,才能保证企业管理工作的顺利进行和组织目标的实现。

## 1.1.2 管理者的素质要求

管理者较完整的定义为:管理者就是负责对人力、资金、物资和情报进行计划、组织、领导(指挥)和控制的人员。

管理者是企业的基本资源。在绝大多数企业中,管理者都是最宝贵的资源,而且是贬值最快、最需要持续予以补充的一种资源。建立一支良好的管理队伍需要多年的时间,但由于管理不当等原因却可以使一支管理队伍在很短的时间内垮台。只要企业发展,管理者的人数及每一个管理人员所代表的资本投资,必然会持续地增长,与此同时,企业对其管理者能力的要求也将逐步提高。

要想成为一个管理者,只有头衔、大办公室和其他表示级别的外部标志是不够的,还必须要有高超的能力和卓越的成就。

一个管理者有两项具体的任务:

管理人员的第一项任务是创造出一个真正大于各个组成部分的总和的整体。一个富有效率的整体,投入其中的各项资源所带来的产出一定要大于投入资源的总和。为了完成这个任务,要求管理人员尽可能有效地利用他们所拥有的各种资源的优势,尤其是人力资源优势,中和或消除各资源所具有的各种缺陷。这是创造出一个真正整体的唯一途径。这就要求管理人员平衡和协调企业的各项主要职能:管理一项业务、管理工人和工作、立足于社区和社会来管理企业。如果一项决定或行动满足了上述三项职能中的一项而削弱了另一项,那它就削弱了整个企业。任何一项决定或行动,都应该始终有利于上述这三个职能。要完成创造出一个真正的整体这一任务,还要求管理人员在每一项行动中应同时兼顾企业整体的绩效和成果,思考为了取得综合绩效所必需的各种不同活动。管理人员必须始终既要考虑企业的总体绩效,又要考虑个别职业(如市场研究活动)的绩效。通过提高整个企业的绩效,可以为市场研究创造新的领域和挑战。而通过改进市场研究的绩效,又可以提高整个企业的绩效和成果。管理人员必须同时提出两个双重问题:企业需要什么样的杰出绩效,而为此又要求从事哪些活动?企业的各项活动能够取得什么样的更好绩效,而这些活动又能够给企业的成果带来什么样的改善?

管理人员的第二项任务是在每一项决定和行动中,协调当前要求和长期要求之间的关

系。牺牲了当前要求和长期要求中的任何一项,都会使企业受到损害,也就是说,必须既要注意近处,又要看到远处。

管理人员所做的一切,必须既有利于当前的目标,又有利于长期的根本目标和原则。即使不能把这两方面协调起来,至少也要在二者之间求得合理的平衡。这要求管理人员必须进行如下计算:为了保护当前利益而在长期利益方面作出的牺牲;为了长期利益而在当前利益方面作出的牺牲。他必须使这两方面的牺牲都尽可能的小。而且,必须尽可能快地弥补这些牺牲或损失。也就是说,管理人员实际上是生活在两个时间维度之中——当前和未来,并对整个企业的绩效和所在部门的绩效承担责任。

企业管理者的素质要求具体体现在品德、知识、能力、身体与心理素质等几个方面。

### 1. 企业管理者的品德素质

企业管理者对事业应具有强烈的责任心和敬业精神。强烈的事业心是驱使企业家努力工作、追求企业不断发展的内在动力。在企业管理者道德方面,企业管理者必须正确对待环境保护、公共卫生、公共秩序等问题,必须对企业出资者、员工、消费者和社会负责;企业管理者必须具有良好的工作作风,尊重科学、重视民主、知人善任。

### 2. 企业管理者的知识素质

企业管理者的知识素质是企业管理者决策能力、创新能力和指挥能力的基础。现代企业的发展对企业管理者提出了很高的知识素质要求。

(1) 专业基础知识。这是指企业管理者所从事与行业和专业有关的基础知识。例如,一个汽车维修企业的经营者必须具备一定的汽车和机电知识,一个网络公司的经营者必须具备一定程度的网络专业知识。

(2) 专业知识。企业管理者的专业知识主要有两部分:一是企业经营管理科学,包括生产管理、营销管理、财务管理、人力资源管理、会计、资本运营管理等方面的专业知识及全面质量管理、目标管理、价值管理、系统工程、网络技术现代化管理方法;二是组织行为学,企业管理者应该掌握组织运行的一般规律和具体某一组织的特征,应具备一定的组织行为科学知识。

(3) 经济学和法律学知识。掌握相关的经济学知识是对企业管理者素质的基本要求,主要包括投资、金融、税收、统计、对外贸易等方面的知识。企业管理者应当掌握的经济法律知识主要包括公司法、税收法、合同法、证券法、银行法、会计法、统计法等方面的知识;相关的法律知识主要指计量法、专利法、商标法、知识产权法、环境保护法、劳动法等方面的知识。

### 3. 企业管理者的能力素质

#### 1) 决策能力

决策能力是企业管理者能力的核心部分。市场经济是充满风险的经济,要求企业管理者能根据外部经营环境和内部经营实力的变化,适时、正确地作出各种战略性经营决策。决策能力是企业管理者观察能力、判断能力、分析能力以及决断能力的综合体现。企业管理者必须在平时的学习和工作过程中不断积累经验,提高决策能力。

#### 2) 组织能力

组织能力是指企业管理者在一定的内外部环境和条件下,有效组织和配置企业现存的各个生产要素,使之服务于企业经营目标的能力。企业管理者通过自身的特殊劳动,将其他生

产要素加以有效地配置和组织,以充分发挥各种生产要素的潜能。组织能力具体包括组织设计能力、组织分析能力和组织变革能力。组织设计能力是指企业管理者能根据企业实际情况,设计出良好的组织管理模式框架;组织分析能力是指企业管理者能对现行的企业组织管理结构进行正确的分析、评价和判断;组织变革能力是指企业管理者能对现行组织结构进行革新的能力,包括组织方案的设计和方案的实施能力。

### 3) 控制能力

控制能力是指企业管理者通过运用各种经济、行政、法律手段来保证企业经营目标如期实现的能力,包括差异发现能力和监控能力两个方面。差异发现能力是指企业管理者及时、充分地发现企业经营实际运行与预定目标之间差距的能力,差异发现能力是整个控制能力的基础。监控能力是企业管理者紧紧围绕企业经营目标,密切关注和监控各方面运行状况,将企业实际运行和预定目标之间的差异控制在最小范围内的能力。

## 4. 企业管理者的身体、心理素质

### 1) 身体素质

身体素质主要包括体力、智力和精力。企业管理者的劳动是特殊性质的复杂劳动,需要支出比一般性劳动更多的体力、智力和精力。这就要求企业管理者要身体健壮、智力高、精力充沛。

### 2) 心理素质

为了应对各种紧急突发事件、困难和挫折,要求企业管理者意志坚强、冷静、临危不乱,具有良好的心理素质和心理承受能力。



知:识:拓:展

## 中国的 CPM 理论

### 1. 中国领导行为的三因素

中国科学院心理所的凌文轮等人经过多年的探索,得出了领导行为的三因素,即个人品德(Character and Moral)、工作绩效(Performance)和团体维系(Maintenance),他们还编制了“CPM 领导行为评价量表”,并对其信度(可靠度)和效度(一致性)进行了检验。CPM 量表已在中央部门、地方政府和企业等上百个单位的领导班子考核中进行了试用,取得了良好的效果,受到了好评。

### 2. 中国的内隐领导理论

外显理论是基于对领导者外部行为的观察和经验研究,内隐领导理论来源于人们内心关于领导的概念化,即“领导者应该是什么样的”。外显理论基于行为论,而内隐理论立足于人格特质论。CPM 理论还探讨了中国人的内隐领导理论。中国的内隐领导理论的因素结构可以分为四个维度,分别是个人品德、目标有效性、人际能力和多面性,这四个维度的内容分别是:①个人品德因素要求领导者要诚实正直、廉洁无私、以身作则、能接受他人的批评。由此可见,中国人首先是用道德标准来判断领导,即“德”是领导的首要特质。②目标有效性因素表明,在中国人的领导概念中,领导者应具备有效地完成工作目标有关的特质。领导者被认为应该有远见卓识、深谋远虑、观察敏锐、思维解放的特点,而且要有魄力、善于决策、办事果断。他们精明能干、能力出众、方法科学、善用人才。这些特质将有