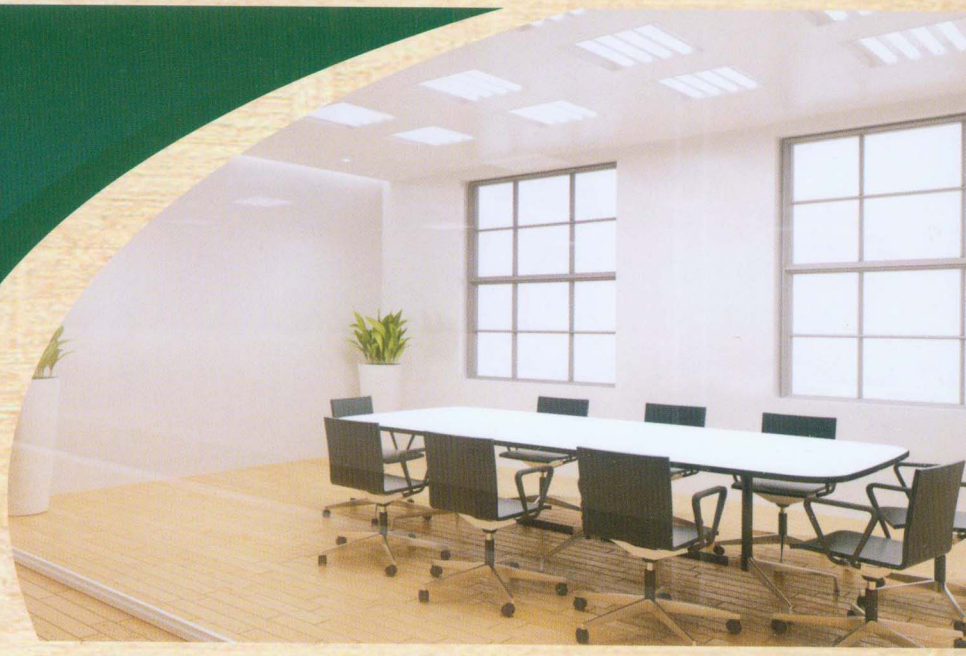
高职高专汽车运用与维修专业系列教材



汽车维修企业管理

QICHE WEIXIU QIYE GUANLI



主　编/陈　婧

重庆大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内容提要

本书以学习汽车维修企业管理理念和要求,培养学生学习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,培养学生的组织、计划、沟通、合作的职业能力,针对汽车维修企业的市场现状和普遍存在的问题,对汽车维修企业自身的现状、运营战略、人力资源管理、财务管理、客户关系管理、服务营销、汽车技术服务、安全环保、“互联网+”汽修企业、汽修企业盈利运作策略等涉及汽车维修企业持续发展的因素进行了详细的解析。书中配有经典的管理案例和小故事,以小见大地明示汽车维修企业管理的管理法则。

本书知识面广,综合性强,除可作为高职高专院校汽车类专业教材外,还可供汽车服务类企业及其管理人员使用和参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修企业管理 / 陈婧主编. --重庆:重庆大学出版社,2019.8

高职高专汽车运用与维修专业系列教材

ISBN 978-7-5689-1620-2

Ⅰ.①汽… Ⅱ.①陈… 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(2019)第 120367 号

汽车维修企业管理

陈 婧 主 编

刘映霞 何丽华 副主编

刘 雁 王 毅 主 审

策划编辑:周 立

责任编辑:李桂英 何俊峰 版式设计:周 立

责任校对:邬小梅 责任印制:张 策

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:饶帮华

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:http://www.cqup.com.cn

邮箱:fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:16 字数:351 千

2019年 8 月第 1 版 2019年 8 月第 1 次印刷

印数:1—2 000

ISBN 978-7-5689-1620-2 定价:39.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

目 录

任务一　汽车维修企业管理现状分析 …… 1

模块一　理论指导 …… 1

模块二　实训操练 …… 21

实训　资料的收集和分析 …… 21

任务二　汽车维修企业的运营战略 …… 23

模块一　理论指导 …… 23

模块二　实训操练 …… 36

实训一　汽车维修企业运营战略资料的收集和分析 …… 36

实训二　制定企业经营战略的实践 …… 37

任务三　汽车维修企业人力资源管理 …… 38

模块一　理论指导 …… 38

模块二　实操训练 …… 55

实训一　面试 …… 55

实训二　新员工培训 …… 57

任务四　汽车维修企业的财务管理 …… 58

模块一　理论指导 …… 58

模块二　实训操练 …… 88

实训一　资料的收集和分析 …… 88

实训二　汽车售后服务运营考核指标的实践 …… 89

任务五　汽车维修企业客户关系管理与对外合作 …… 91

模块一　汽车维修企业客户关系管理与对外合作 …… 91

模块二　实训操练 …… 117

实训一　客户满意度回访 …… 117

实训二　车辆交接 …… 118

任务六　汽车维修企业的服务营销和企业文化 …… 119
模块一　理论指导 …… 119
模块二　实训演练 …… 144
实训　案例分析 …… 144

任务七　汽车技术服务 …… 146
模块一　理论指导 …… 146
模块二　实训操练 …… 175
实训　资料的收集和分析 …… 175

任务八　汽车维修企业安全管理和环保管理 …… 176
模块一　汽车维修企业安全管理及环保管理 …… 176
模块二　实训操练 …… 205
实训　组织一次应急预案演练 …… 205

任务九　“互联网+”汽车维修企业 …… 206
模块一　理论指导 …… 206
模块二　实训操练 …… 223
实训一　资料的收集和分析 …… 223
实训二　汽车维修企业+互联网服务运营的实践 … 224

任务十　汽车维修企业的延伸盈利运作 …… 225
模块一　理论指导 …… 225
模块二　实训操练 …… 246
实训一　资料的收集和分析 …… 246
实训二　汽车售后服务运营考核指标的实践 …… 247

参考文献 …… 248

任务一

汽车维修企业管理现状分析

知识目标：

1.了解汽车维修企业管理的发展过程。

2.了解汽车维修企业面临的现实困境及应对市场变化的措施。

3.理解汽车维修企业危机的预防与处理。

4.掌握汽车维修企业管理机构的功能及设置原则。

能力目标：

1.树立汽车维修企业管理观念。

2.能运用管理理论进行案列分析。

模块一　理论指导

［**案例导入**］

袋鼠与笼子

一天,动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑了出来,于是他们开会讨论,一致认为是笼子不够高。因此,他们决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果,第二天他们发现袋鼠还是跑出了笼子,于是他们决定将笼子加高到 30 米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到了外面,于是管理员们大为紧张,决定一不做二不休,将笼子加高到了 100 米。

一天,长颈鹿和几只袋鼠闲聊:“你们看,这些人会不会再继续加高你们的笼子?”长颈鹿问。“很难说”袋鼠说,“如果他们再继续忘记关门的话!”

需要全本请访问 www.ertongbook.com

事有“本末”“轻重”“缓急”,关门是本,加高笼子是末,舍本而逐末,当然就不得要领了。管理是什么?管理就是先分析事情的主要矛盾和次要矛盾,认清事情的“本末”“轻重”“缓急”,然后从重要的方面下手。汽车维修企业管理也是如此。

思考:

1.汽车维修的概念是什么?

2.汽车维修行业的发展趋势如何?

3.汽车维修行业目前存在的问题是什么?如何避免?

4.汽车维修行业的特点是什么?

一、了解汽车维修企业管理的发展历程

随着我国社会经济持续快速发展,人们购车刚性需求日渐旺盛,汽车保有量继续呈快速增长趋势。目前,全国机动车保有量急剧增加,从 1978 年的 136 万辆到 2017 年已达 3.10 亿辆,其中汽车 2.17 亿辆,平均每百户有 31 辆私家车。机动车驾驶人员超过 3.85 亿人,汽车驾驶人有 3.42 亿人。新能源汽车保有量达 58.32 万辆,与 2014 年相比增长了 169.48%。其中,纯电动汽车保有量 33.2 万辆,占新能源汽车总量的 56.93%。我国人民机动化出行方式经历了从摩托车到汽车的转变。交通出行结构发生了根本性变化。

在数量巨大的汽车背后,一个亿万级的市场在近年的关注度火热提升,即汽车后市场。所谓汽车后市场,就是指汽车销售以后,围绕汽车使用过程中的各种服务,涵盖了消费者买车后所需要的一切服务。汽车后市场细分领域众多,除目前市场关注的热点洗车、维修保养外,汽车租赁、二手车交易、汽车配件、汽车金融保险等都包含在内。

快速增长的汽车保有量为汽车维修行业的发展奠定了坚实的基础,汽车维修业正迅速崛起,在市场经济发展中发挥着越来越重要的作用。如何在新形势下完善和发展汽车维修市场体系,发挥服务经济的作用,使其适应社会主义市场经济建设和满足人民生活水平日益提高的需要,已成为一个重要课题。

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,主要是对汽车各部分进行检查、清洁、润滑、紧固、调整或更换某些零件。其目的是保持车容整洁,随时发现和消除其故障隐患,防止车辆早期损坏,降低车辆的故障率和小修频率。

汽车维修行业是道路运输业不可缺少的重要组成部分,是延长车辆的使用寿命,减少行车故障,保障运输安全,节约能源,减少环境污染,降低运输消耗,提高运输质量的技术保障基地。它是道路运输的技术后勤保障。

(一)汽车维修业发展历程

1.20 世纪 70 年代—90 年代初

这个阶段是以简单万能式的汽车综合维修,通过大众化的销售渠道千方百计拉拢客户,

以增加维修车辆次数的方式降低成本和价格。

2.20 世纪 90 年代至 2003 年前后

汽车技术的不断进步,汽车的系统与结构越来越复杂,万能型的维修模式变得越来越不适应汽车技术的发展,相当一部分企业演化成为特约维修企业,维修对象集中于某一或某几家著名公司的产品。1995 年,美国汽车市场上通用、福特和克莱斯勒三大汽车公司的产品,约占市场份额的 74%;在日本,丰田、日产和本田三大公司也集中了全国汽车产量的 86%。因此,特约维修企业的生意兴隆。特定车型使维修目标的特约维修企业和 4S 企业得到迅猛发展,汽车维修市场进入产品差异化营销阶段。

3.2003 年以后

科学技术的不断进步,汽车维修企业正日益摆脱以往传统的手工作坊作业方式,越来越多地采用机械化、自动化、电子化检修仪器设备。汽车维修企业普遍配置发动机综合性能检测仪、四轮定位仪、故障解码器、电动或液压举升器等。在专业化的维修企业中,如车身维修企业,亦配置车身测量及矫正设备、电子调漆设备、喷/烤漆房等,以保证其维修质量,提高工人作业速度,减轻工人劳动强度,实现了劳动生产率高、维修质量高、维修费用低、雇用人数少的节约型经营。现代汽车维修企业采用“专业化战略”,以较高的效率、更好的效果,为某一特定品牌狭窄的战略对象服务,从而超过在较广范围内竞争的对手。

我国加入 WTO 以后,国外资本进入中国汽车维修业并逐步占有更大的市场份额,其先进的维修技术、管理经验和雄厚资本使汽车维修市场的竞争更加激烈,提高了整个汽车维修行业的技术水平和服务质量。由此,中国汽车维修市场呈现多元化、国际化局面。合资、合作、连锁经营、外商独资等多种经济方式替代以往那种以国有、民营、个体经济为主的松散经营模式,市场格局更趋合理。国外先进的服务理念和管理模式传入我国,“用户至上,质量第一”的服务宗旨和“用户是上帝”的服务态度将得以真正体现。维修企业与用户的关系被重新确立。

(二)汽车维修行业发展趋势

1.以汽车制造商为主体的汽车维修模式

以汽车制造商为主体的汽车维修模式一般分为两种:一种是特约维修店模式;另一种是专卖店维修模式。特约维修店模式一般是代表生产厂家在某地区为特定品牌的产品进行售后服务,特约维修企业的业务渠道比较固定,企业的知名度和品牌认知度也由相关汽车制造企业作为保证。目前这种特约维修企业发展较快,已经逐步形成了较为完善的网点布局。专卖店维修模式源于欧洲,这种专卖店负责销售、配件以及维修服务,是目前新车使用阶段的主流服务模式。因涉及汽车维修服务,也是目前汽车维修的主流服务模式。这种模式涉及不同的投资、品牌、政策等方面的问题,同时维修费用也高,这些都制约了其在维修市场的进一步拓展。

2.以汽车服务商为主的连锁经营模式

可以预测,汽车服务将成为今后汽车维修服务的主流模式。与国际汽车维修行业比较,我国当前的汽车维修的市场形势还比较单一,4S 店等和国际接轨的服务模式虽然得到了一定

的认可,但其固有的缺陷依然没有得到很好地解决。方便、快捷的连锁经营模式不仅是行业健康协调发展的需要,也是社会的需求。连锁维修是近年迅速崛起的一种模式,这种模式整合了各种品牌汽车零配件的相应资源,进一步打破了制造企业的纵向垄断,在价格上更加透明,服务上更加系统,可以一站式解决保养、维修、快修、美容等一系列汽车问题,得到了广大车主的认可和好评。汽车维修向连锁经营方向发展的特点有以下几个:

①品牌、运营和支持、体系是连锁经营的三大核心竞争力。

②独立中小企业加入连锁体系,可与总部共享品牌、广告资源,获得相关先进理念的培训。

③特许经营总部通过信息网络统一配送,降低成本、提高配送效率。

3.汽车维修向“互联网”+发展

互联网的突飞猛进、汽车制造技术的发展,其电子化水平也不断提高,相关保养和维修变得更加复杂。仅凭个人的经验来判断汽车故障已经不能适应汽车技术发展的需要,很多高科技设备被逐步应用到汽车维修行为中,汽车维修业对电子信息、互联网的需求变得日益强烈,当前汽车维修行业中资料查询、技术培训、故障检测诊断的网络化趋势十分明显。美国汽车维修业在 20 世纪 80 年代就开始了网上查询资料、网上解答维修难题、网上进行咨询的探索。我国汽车维修专业的网络化探索起步较晚,但发展速度很快,目前网上的技术讨论以及技术交流、网上预约维修已经非常普遍,汽车维修的互联网技术应用也得到了迅速拓展,并呈现出了较好的发展势头。

(三)汽车维修业目前存在的问题

目前,我国汽车维修市场起步不久,与发达国家的汽车维修企业相比,各方面还很不成熟,存在很多方面的不足,具体体现在以下几个方面:

1.汽车维修企业相对过剩,无序经营

目前的中国汽车维修市场的状况是遍地修理厂,且无序经营现象十分严重。从生产领域来说,整车生产企业认可的配件、配套零部件生产企业剩余产能生产的配件、仿制配件、假冒伪劣配件等一同流入市场;从进口渠道来说,从正规渠道进口的经国外汽车生产厂家认可的配件、未经国外汽车生产厂家认可的配件、非正规渠道进口的经国外汽车生产厂家认可的配件、未经国外汽车生产厂家认可的配件等均打着“原厂正宗”的旗号涌进国内的汽车配件市场;从经营业户来说,有人合法经营,但也有部分经营业户不择手段,令车主防不胜防。汽车后市场的发展,现在面临最大的问题就是信任危机,这给维修企业带来很大的压力,也给综合维修企业带来了机会。

2.汽车维修从业人员多、素质差

与发达国家相比,我国的汽车后市场服务体系仍处于初级阶段。汽车维修全行业整体表现为劳动生产率低、管理水平低、服务质量差、事故率高、维修成本高。

首先,汽车维修行业从业人员的整体学历偏低,文化素质不高。现代汽车新工艺、新技术应用的自我学习能力有限,而许多企业管理人员又对维修人员再培训的重视程度不够,导致

维修人员专业水平跟不上现代汽车技术的发展,这些已成为制约汽车维修业持续发展的主要“瓶颈”。以一辆奥迪 A6 为例,它的控制系统和阿波罗登月飞船的控制系统在运算速度上几乎差不多,电线拉出去能达 7 千米。汽车维修从业人员不掌握一定的技术和知识,根本没有办法对故障车辆进行诊断和检测。一把螺丝刀、一把扳手就能修车的时代早已过去了。

具有强烈的事业心和责任感,是对汽车维修从业人员的基本要求,也是任何一个职业从业者必需具备的基本素质。汽车维修从业人员在汽车维修行业中承担着重要的社会责任,应以车主的利益为出发点,以强烈的事业心、高度的责任感和饱满的工作热情,全心全意地提供汽车维修服务。因为汽车维修涉及道路交通安全问题,是驾驶员安全行驶的重要保证,如果汽车维修人员在修车过程中稍有懈怠,就有可能造成严重的后果。

其次,传统的汽车维修培训方式已经过时。几十年来,我国汽车维修从业人员依靠的是传统的“师傅带徒弟”的方法。由于汽车整体结构简单,汽车维修时主要靠眼看、耳听、手摸,所以师傅的经验显得尤为重要。汽车新技术被引入汽车行业,车型的更新换代快,新技术、新材料、新设备、新工艺不断增加导致维修技术滞后;同时,性能好的、结构复杂的进口汽车越来越多,小型汽车从结构到控制技术越来越高科技化,因此,对汽车维修技术的要求也越来越高。

目前,很多国内汽车维修企业的人力资源已无法满足现代汽车维修的需要。现状是从业人员整体学历偏低、高等级技能人才较少、接受专业训练的人才不多、工资待遇低,留不住人才等。因此,“人才难得,人才难留”是许多汽车维修企业面临的共同问题。

3.经营成本高、维修质量低,管理相对落后

汽车维修企业管理是一项涉及范围广、人员多又相互联系的系统性工作,如企业运行情况的记录,维修间隔的控制,项目的实施,这其中包含了人、作业程序、检查落实、经济性分析控制等问题,有一个环节出现问题必将影响最终实施结果。

(四)汽车维修行业特点

①技术密集型。汽车维修企业的维修和服务对象具有高科技特征;维修手段和维修人才具有高科技特征;维修技术和维修管理也有高科技特征。

②社会分散性。具有点多、面广、规模小的特点。

③市场的调节性。汽车维修市场供求关系的变化,引起的维修价格变动对调节社会劳动力和生产资料在各个部门的分配、调节生产和流通,符合商品经济的客观要求,能够比较合理地进行资源配置,使汽车维修企业的生产经营与市场直接联系起来,促进行业竞争。

④竞争性强、稳定性差。汽车维修企业是高投入、高产出,存在激烈竞争和一定风险的企业,具有很强的竞争性。

二、理解汽车维修企业管理机构

［案例导入］

一碗牛肉面

我与朋友在路边一家不起眼的面店里吃面，由于客人不多，老板就顺便和我们聊了起来。谈及现在店内的生意，老板感慨颇多。他于兰州拉面最红的时候在闹市口开了家拉面馆，生意兴隆，后来却不做了。朋友心存疑虑地问他为什么。“现在的人贼呢！”老板说，“我当时雇了个会做拉面的师傅，但在工资上总也谈不拢。”“开始时为了调动他的积极性，我们是按销售量分成的，一碗面给他5毛钱的提成。经过一段时间，他发现客人越多，他的收入也越多，这样一来他就在每碗里放超量的牛肉来吸引回头客”。“一碗面才卖四元钱，本来就是薄利多销，他每碗多放几片牛肉我还赚哪门子钱啊！”“后来我看这样不行，钱全被他赚去了！就换了种分配方式，给他每月发固定工资，工资给高点也无所谓，这样他不至于多加牛肉了吧？因为客多客少和他的收入没关系。”“但你猜怎么着？”老板有点激动了，“他在每碗牛肉面里都少放牛肉，把客人都赶走了！”“这是为什么？”轮到我们激动了。“牛肉的分量少，顾客就不满意，回头客就少，生意不好，他（大师傅）也轻松，才不管你赚不赚钱呢，他拿固定的工钱巴不得你天天没客人才清闲呢！”

一个很好的项目，因为管理不善而黯然退出市场，尽管被管理者只有一个。俗话说得好，打天下容易，守天下难。之所以难，就是因为难在没有好的经营者和管理者，为其创造和创新可持续发展的方法和资源。所以，一个好的管理者既要有魄力又要有智慧，更要有清晰的发展思路和管理机构。

思考：

1.企业管理的概念是什么？

2.汽车维修企业组织机构的功能及设置原则是什么？为什么采用扁平化管理？

3.优秀的企业管理者应该具备哪些素质？

（一）企业管理机构设置的基本原则

企业，一般是指以盈利为目的，运用各种生产要素（土地、劳动力、资本、技术和企业家才能等），向市场提供商品或服务，实行自主经营、自负盈亏、独立核算的法人或其他社会经济组织。企业是以利润最大化为首要目标的。

企业管理，是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列职能的总称，换句话说，就是企业管理者对企业中的人、财、物、信息和时空，实施统一管辖和治理的全过程。企业管理是企业发展成败的关键。企业规模越大、人员越多、生产工艺或技术越复杂，就越需要先进的企业管理。

财务管理是企业管理的主要内容之一。企业管理大致包含战略管理、营销管理、商战谋略、物资管理、质量管理、成本管理、财务管理、资本运营、人力资源、领导力提升等内容。企业管理既管事也管人,管事靠技术,管人则靠艺术,更靠规章制度。

组织机构在企业管理中是企业为实现既定目标而设定的一种工具。

1.传统企业的组织机构设置工作应该遵循的原则

1)管理跨度原则

管理跨度指一个领导者直接指挥下级的数目。管理跨度原则要求一个领导人要有一个适当的管理跨度。管理跨度与管理层次成反比关系。管理跨度大,管理层次就少;反之,管理跨度小,管理层次就大。

如组织最底层需要16人时,如果管理跨度为2,则需要4个管理层次;如果管理跨度为4,则需要2个管理层次。管理跨度大小间接影响各级干部的数量,但不是说管理跨度越大越好,因为管理跨度大,上级主管需要协调的工作量就大。

2)精简高效原则

精简高效原则是组织设计的最重要原则。机构精简、人员精干,才能实现高效率,同时实现管理成本的下降。部门绝不是越多越好,应以层级简洁、管理高效为原则。部门过多则效率低下,过少则残缺不全。

3)逐级管理原则

逐级管理原则是指上级对下级可以越级检查,但不可以越级指挥;下级对上级可以越级申诉,但不可以越级报告。

4)逐级负责原则

所谓逐级负责原则包含三层意思:首先是必须一级管理一级,各个管理层次有各个管理层次的工作和职责,各施其责,各尽其职,而不是越级管理,更不是一竿子插到底,责任不明。其次是必须一级管住一级,要保证政令畅通,做到有令就行,有禁就止,绝不允许各行其事。最后是必须一级对一级负责,把责任和压力落实到各级管理者身上,使各级管理者的责任和压力变成抓工作、抓落实的内在动力。逐级负责原则也是下级对上级负责并要有责任心,上级对下级的管理要严格,上级要为下级解决企业管理等方面的问题创造条件,使企业管理形成闭环,使企业管理始终处于受控状态。

这种层级结构运作起来费时费力,已经不再适应现代企业的多元化、快节奏,随之取代的是扁平化管理。

2.扁平化管理

扁平化管理是通过减少行政管理层次,裁减冗余人员,从而建立一种紧凑、干练的扁平化组织结构。扁平化管理是企业为解决层级结构的组织形式在现代环境下面临的难题而实施的一种管理模式。当企业规模扩大时,原来的有效办法是增加管理层次,而现在的有效办法是增加管理幅度。当管理层次减少而管理幅度增加时,金字塔状的组织形式就被“压缩”成扁平状的组织形式。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

扁平化组织结构的优点是,有利于缩短上下级距离,密切上下级关系,信息纵向流通快,管理费用低,而且管理幅度较大,被管理者有较大的自主性、积极性和满足感。

扁平化管理有以下几个优点:

①信息传递速度快、失真少。

②便于高层领导了解基层情况。

③主管人员与下属能够结成较大的集体,有利于解决较复杂的问题。

④主管人员工作负担重,更乐于让下级享有更充分的职权。

扁平化组织结构的缺点:

①主管人员的管理幅度大,负荷重,精力分散,难以对下级进行深入具体的管理。

②对主管人员的素质要求高,而且管理幅度越大,要求就越严格、越全面。当缺乏这样的主管时,只得配备副职从旁协作。这样,正副职的职责不易划清,还可能产生种种不协调的现象。

③主管人员与下属结成较大的集体,随着集体规模的扩大,取得一致意见就会变得更加困难。

企业为什么要实行扁平化管理?一是分权管理成为一种普遍趋势,在分权的管理体制之下,各层级之间的联系相对减少,各基层组织之间相对独立,扁平化的组织形式能够有效运作。二是企业快速适应市场变化的需要。传统的组织形式难以适应快速变化的市场环境,为了不被淘汰,就必须实行扁平化管理。三是现代信息技术的发展,特别是计算机管理信息系统的出现,使传统的管理幅度理论不再有效。在传统管理幅度理论中,制约管理幅度增加的关键,是无法处理管理幅度增加后指数化增长的信息量和复杂的人际关系,而这些问题在计算机强大的信息处理能力面前迎刃而解,如图 1.1 所示。

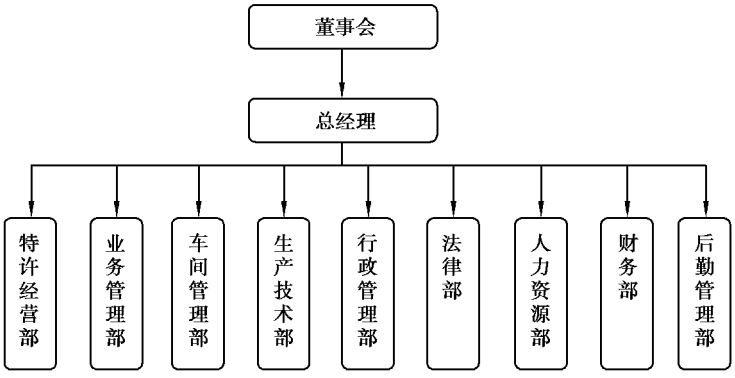


图 1.1　组织结构扁平化管理示意图

(二)汽车维修企业的管理机构设置

1.汽车维修企业的组织机构设计

现代企业按照财产的组织形式和所承担的法律责任不同,通常可分为三类:

(1)独资企业

独资企业,即为个人出资经营、归个人所有和控制、由个人承担经营风险和享有全部经营收益的企业。以独资经营方式经营的企业有无限的经济责任,破产时借方可以扣留业主的个人财产,是古老、简单的一种企业组织形式。

(2)合伙企业

合伙企业是指由各合伙人订立合伙协议,共同出资、共同经营、共享收益、共担风险,并对企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙企业分为普通合伙企业和有限合伙企业。合伙企业一般无法人资格,不缴纳所得税、个人所得税。其类型有普通合伙企业和有限合伙企业,其中普通合伙企业又包含特殊的普通合伙企业。

国有独资公司、国有企业、上市公司以及公益性事业单位、社会团体不得成为普通合伙人。

(3)公司制企业

公司制企业又叫股份制企业,是指由 1 个以上投资人(自然人或法人)依法出资组建,有独立法人财产,自主经营、自负盈亏的法人企业。其主要形式为有限责任公司和股份有限公司,投资者可受到有限责任保护。

汽车维修企业通常采用公司制形式组建。

2.汽车维修企业股份制公司的董事会机构

汽车维修企业股份制公司是指 3 人或 3 人以上(至少 3 人)的利益主体,以集股经营的方式自愿结合的一种企业组织形式。它是适应社会化大生产和市场经济发展需要、实现所有权与经营权相对分离、利于强化企业经营管理职能的一种企业组织形式。股份制企业的特征主要有以下几个:

①发行股票。股票作为股东入股的凭证,股东一方面借以取得股息,另一方面参与企业的经营管理。

②建立企业内部组织结构。股东代表大会是股份制企业的最高权力机构,董事会是最高权力机构的常设机构,由总经理主持日常的生产经营活动。

③具有风险承担责任。股份制企业的所有权收益分散化,经营风险也随之由众多的股东共同分担。

④具有较强的动力机制。众多的股东都从利益上关心企业资产的运行状况,从而使企业的重大决策趋于优化,使企业发展能够建立在利益机制的基础上。

由股东大会选举产生股份公司董事会负责处理公司各种重大经营管理事项(如聘任、考核和评价经营者等),如图 1.2 所示。

3.汽车维修企业优秀的总经理应该具有的素质

总经理,传统意义上是一个公司的最高领导人或该公司的创始人。在一般的中小企业中,总经理通常就是整个组织里职务最高的管理者与负责人。而在规模较大的组织里(如跨国企业),总经理所扮演的角色通常是旗下某个事业体或分支机构的最高负责人。总经理是

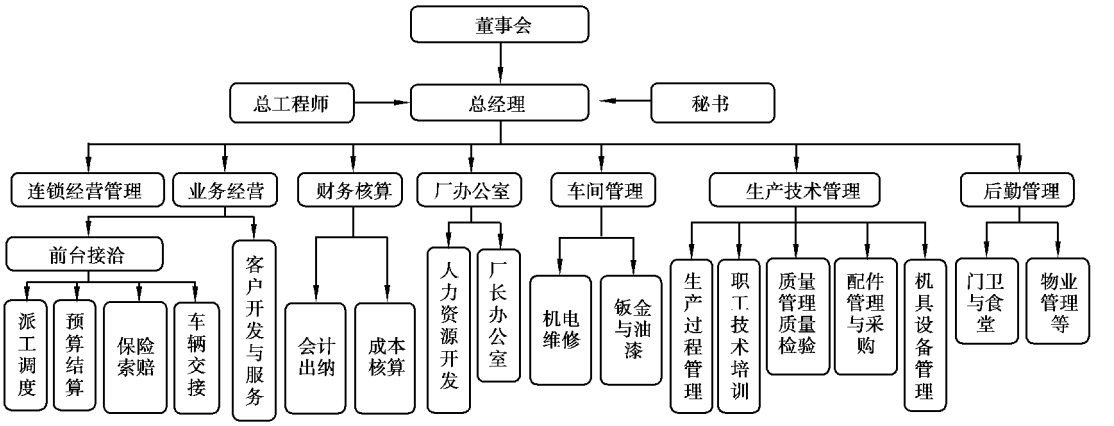


图 1.2　某汽车维修企业股份有限公司组织结构图

一个公司发展的带头人,需要对企业的发展负有最高责任,拥有日常经营管理的最高权限。汽车维修企业的生存与发展,总经理起主要作用,汽车维修企业的经营决策是否正确,直接影响着企业的生存与发展。

总经理一般要履行三大职责:第一,为公司的未来发展设定战略目标和发展方向。第二,确定合适的人才是否被安置到合适的位置,考虑目前状况的同时应考虑未来的需求和变化。第三,查证公司各阶层的每一个人,对预先设定的目标与期望是否确已达成。成为一名称职、受人拥戴的总经理既是自己追求的目标,又是每位公司员工的梦想。优秀的总经理不仅能在自己的职位上充分运用能力和权力,出色地完成工作任务,而且能凭借自身的素质在员工中建立他人所无法拥有的威信。

美国普林斯顿大学莫斯顿教授提出,优秀的总经理应该具有以下素质:

①合作精神。愿与他人一起工作,能赢得人们的拥戴,对其他领导成员、下级能进行说服,使他们同心协力进行工作。

②决策才能。依据事实而非依据主观想象进行决策,即能在几个方案中选择一个较佳方案,具有高瞻远瞩的能力。

③组织能力。能发挥部属的才能,善于组织人力、物力、财力。

④精于授权。能大权独揽,小权分散;能抓住大事,而把小事分给部属。通过授权,使员工的职责和权限相匹配,使员工的能力在实际的工作中得到提高。

⑤勇于负责。对上级、下级、产品用户及整个社会抱有高度责任心。

⑥善于应变。权宜通达,机动灵活,不抱残守缺,不墨守成规。

⑦敢于求新。对新事物、新环境、新观念有敏锐的感受能力。在工作中不断提出新想法、措施和工作方法,有旺盛的进取精神、创新精神和创新能力。

⑧敢担风险。对企业发展中产生的风险敢于承担,有创造企业新局面的雄心和信心。

⑨尊重他人。重视采纳他人意见,不武断狂妄。

⑩品德超人。与人为善,以诚待人,光明磊落,严于律己,待人宽厚。

4.成功领导者的境界

领导是一种另类的影响力,是领导者为实现组织目标而运用权力向下属施加影响力的一种行为或行为过程。现代管理学之父彼得·德鲁克认为,“领导是一项工作”,一项需要脚踏实地,既不浪漫也不稀奇的、无趣的工作。领导者必须承担责任,并协助属下做正确的事,以言行一致、树立典范为要求,作出重大的贡献,才能赢得部下的忠诚和追随,实现组织的使命与愿景。身为汽车维修企业的领导者,其重要的职责应该是使投资方满意、员工满意、客户满意和社会满意。

优秀的管理者,不一定自己能力有多强,只要懂信任、懂放权、懂珍惜、懂管理并团结自己的下级,就能更好地利用在某些方面比自己强的人,从而提升自身的价值。相反许多能力非常强的人却因为要求太多,事必躬亲,过于自负,最后只能做最好的公关人员、销售代表,却成不了优秀的领导人。

一个优秀的管理人员,不在于你多么会做具体的事务,因为一个人的力量毕竟是有限的,只有发动集体的力量才能战无不胜、攻无不克。管理人员尤其要注重加强培养自己驾驭人才的能力,知人善任,了解什么时候、什么力量是自己可以利用,能助自己取得成功的。能四两拨千金才是聪明人,聪明的人总会利用别人的力量获得成功。领导者最大的本事就是发动别人做事。

优秀领导者的最高境界应是用人不疑、疑人不用,同时,也会给下属留有余地,要给他既有发挥自己潜能的工作平台,又有机会不断进步,从而更多、更好地为企业作贡献。

领导艺术的最高境界就是无为而治,也就是不用领导,让部下自己领导自己。《道德经》中说,领导有四个层次:第一个层次是最低层次,就是百姓污辱他;第二个层次是百姓怕他;第三个层次是百姓赞扬他;第四个层次是最高境界,就是老百姓安居乐业做事,忘了领导的存在了。把这四个层次用在企业上也一样,最高境界就是,部下都在安居乐业做事,老板在不在已经不重要了。

换句话说,就是领导者应懂得让员工去作决策,然后让他们去负责——自己决定的事,出问题了自己负责,自己想办法补救,直到成功实施决策。这样,大家做事认真负责,老板就相对轻松。优秀的汽车维修企业管理者就是让员工心甘情愿地发挥自己的潜能,为企业作贡献。

[**阅读案例**]

3 个小故事

伯利恒钢铁公司总经理西伯韦,为了改变公司效率低下的状况,向艾维·莱德拜特·李提出买一套思维对策的要求,以便能在较短的时间里做完较多的工作。莱德拜特·李说:“好!我 10 分钟之内教你一套至少可以提高工作效率 50%的方法。”

他给了西伯韦一张纸之后接着说:“把你明天必须做的重要工作记下来,按重要程度依次编上号码。早上一上班,马上从第一项工作做起,直到做完为止;再检查一下安排的次序,然后开始做第二项工作。如果有一项工作需要做一整天,也没有关系,只要是最重要的一项工作,就要坚持做下去。如果你不建立某种制度,恐怕自己也搞不清楚哪项工作是最重要的工作。请你把这个办法作为每个工作日的习惯做法,你自己这样做了之后,让你公司里的人也照样做。你愿意试多长时间都行,然后送张支票给我。你认为这个办法值多少钱,就给我多少钱。”

西伯韦实行此办法一段时间之后,认为这个办法很有用,于是填了一张 25 000 美元的支票送给李。后来西伯韦坚持使用这个办法,在短短 5 年的时间里,伯利恒钢铁公司发展成世界上最大的钢铁生产企业之一,多赚了几亿美元。西伯韦成了世界著名的钢铁巨头。

后来,西伯韦的朋友问他,为什么给这样一个简单的点子支付这样高的报酬?西伯韦提醒他的朋友注意:这是他学过的各种办法最有益的一种,这是公司多年来最有价值的一笔投资。

前英国首相撒切尔夫人,对抓住重点也有深刻而简洁的见解。有人问她:“在日理万机的情况下还能照顾好家庭,你的秘诀是什么?”她答复说:“把要做的事情按轻重缓急一条一条列下来,积极行动,做好之后,再一条一条删下去就成了!”

在课堂上,管理学教授拿出一个广口瓶,将一堆鸽子蛋大小的石头一块一块地放进去,直到装不下为止。然后问大家:“瓶子装满了吗?”

大家回答说:“满了。”

教授又拿出一小桶黄豆大小的小石子,一边往瓶子里装石子一边摇晃瓶子,小石子从大石头之间的缝隙中都挤进去了。教授又问:“瓶子满了吗?”

这次大家提高了警惕,有的说:“瓶子可能没有满吧?”

教授这时又拿出一小桶细沙子,边倒沙子边摇晃瓶子,细沙全填进大小石头之间的缝隙中。教授又问:“瓶子满了吗?”

这次大家齐声回答说:“没有满。”

教授笑着说:“很好。”说着又拿出一小桶水倒进瓶子里,直到水从瓶口溢出为止。

教授又问大家:“这个实验说明了什么?”

多数人回答说:“说明不管你的计划安排得多么满,只要再努一把力就可以多塞些东西。”

教授说:“你们的回答不是完全没有道理,但不是我要表述的。这个实验告诉我们:如果首先不把大石头放进瓶子里,瓶子的空间被其他小东西占满以后,再努力你也放不进去大石头了!你生活中的‘大石头’是什么呢?不管是什么时候,请记住,一定首先放进‘大石头’,就是说一定要首先做好最重要的工作。”

以上故事告诉我们,汽车维修企业管理首先要抓住重点,这是至关重要的。

三、汽车维修企业的危机预防与处理

［案例导入］

扁鹊的医术

魏文王问名医扁鹊说："你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位医术最好呢？"扁鹊答："长兄最好，中兄次之，我最差。"文王再问："那么为什么你最出名呢？"扁鹊答："长兄治病，是治病于病情发作之前，因为人们不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去；中兄治病，是治病于病情初起时，人们以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及本乡里；而我是治病于病情严重之时，人们都看到我在经脉上穿针管放血、在皮肤上敷药等大手术，就以为我的医术高明，名气因此响遍全国。"

事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，可惜大多数汽车维修企业经营者均未能体会到这一点，等到错误决策造成重大损失才寻求弥补，而往往是即使请来了名气很大的"空降兵"，结果也于事无补。

思考：

1.企业危机的基本特点有哪些？如何防范危机？

2.汽车维修企业面临危机时应该如何处理？

（一）汽车维修企业危机产生的背景

中国经济迅速增长所带来的巨大市场机会，给企业发展带来了巨大的空间。同时，伴随着市场竞争的日益激烈，任何企业都处于风云莫测的环境中，汽车维修企业也不例外。在汽车维修企业的经营发展过程中，随时都可能遭遇各种危机，要面对来自企业内部及外部方方面面的各类突发事件，企业要想避免危机所带来的严重损害和威胁，将危机转化为机遇，就要未雨绸缪。企业要有组织、有计划地学习、制订和实施一系列管理措施和应变策略，包括危机的规避、危机的控制、危机的解决与危机解决后的复兴等。

企业危机是指使企业遭受严重损失或面临严重损失威胁的突发事件。这种突发事件在很短时间内波及很广的社会层面，对企业或品牌会产生恶劣影响，如"3.15 曝光""媒体曝光""行业监管部门封门""客户当众砸车""车辆自燃""尾气造假丑闻""车辆失控事故""小病大修""虚假维修"等事件。

汽车企业危机的基本特点：

1.意外性

危机发生的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度是始料未及的。

2.聚焦性

进入信息时代后，企业危机的信息传播比危机本身发展要快得多，媒体对危机来说，就像

需要全本请访问 www.ertongbook.com