汽车维修企业管理丛书

汽车维修厂长制胜术

——改革风暴从老板大脑开始

李兆崑　贾象伟　著

机械工业出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目 [illegible]数据

汽车维修厂长制胜术：改革风暴从老板大脑开始 [illegible]李兆昆，贾像伟著 [illegible]–北京：机械工业出版社，[illegible]

[illegible]汽车维修企业管理丛书 [illegible]

[illegible]

Ⅰ[illegible]汽 [illegible]　Ⅱ[illegible]①李 [illegible]②贾 [illegible]　Ⅲ[illegible]汽车 [illegible]修理厂长企业领导学　Ⅳ[illegible]

中国版本图书馆 [illegible]数据核字 [illegible]

机械工业出版社 [illegible]北京市百万庄大街 [illegible]号　邮政编码 [illegible]

策划编辑：徐　巍　责任编辑：李建秀　版式设计：霍永明

责任校对：李汝庚　封面设计：　　责任印制：闫　焱

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

　　年　月第　版第　次印刷

[illegible]　月[illegible] · 　　印张 · 　　千字

　　—　　册

定价：　　元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 [illegible]

封面无防伪标均为盗版

《汽车维修企业管理丛书》编委会

主　任：康文仲
副主任：孟　秋　胡建军　刘晓冰
编　委：（按姓氏笔画排序）
王云生　王逢铃　方正宇　冯　君　刘晓冰
李兆崑　孟　秋　张京伟　郑卫国　胡建军
段海峰　莫　远　高玉民　贾象伟　崔永政
康文仲　黄国相　渠　桦

丛　书　序

随着国民经济的发展和人民生活水平的提高，我国汽车行业得到了长足的发展，轿车进入家庭标志着汽车已经从单纯的运输生产工具变成了普通百姓的耐用消费品。促使全社会的汽车保有量迅猛增加，到 [illegible] 年底已突破 [illegible] 万辆，据预测在今后一段时期内还将以每年 [illegible] 的速度增加。汽车保有量的大幅增长，必然为汽车服务业尤其是汽车维修业带来广阔的发展前景。

当前，我国的汽车维修业正处于一个从传统工艺型维修向现代技术型维修的转轨时期。面对市场需求的突然增加，新车型新技术的日新月异、服务对象的变化、服务方式的多样化等新的形势，全行业的准备是不足的。具体表现在，一是思想观念转变不够，服务的理念不强；二是管理水平低，很大一部分企业还延用着生产型企业的管理模式；三是合格的现代维修企业和现代技术型维修方式的管理人材、技术人材、维修技工等严重缺乏。其结果造成汽车维修行业的整体素质不高，服务质量差，维修质量低，社会信誉度不好。这些问题已经成为了社会关注的焦点，同时也引起了政府管理部门和业内的高度重视。为尽快改变汽车维修行业的现状，适应和满足社会的需求，业内专家一致认为，加强和改善汽车维修企业的管理，尽快提高广大维修企业经营者的素质是重中之重。为此中国汽车维修行业协会号召各地维修协会要加强对维修企业经营者的培



训，并要求业内专家及时编写有关教材，著书立说，为行业的发展建功立业。

“汽车维修企业管理丛书”编委会是在中国汽车维修行业协会的指导下，由一些有志于为汽车维修行业发展做点实事的业内专家、企业和行业的管理者，企业的经营者自发组织起来的。他们各自从现代汽车维修企业管理的关键环节，把多年的研究成果和实践经验，经认真总结和提炼，编成此套丛书。其内容包括：汽修和汽配企业计算机管理、客户关系和人力资源管理、汽配物流与管理、目标化管理、汽车维修企业经营者素质管理、管理实务与分析、特约销售服务店的经营与管理、行业管理等内容，基本涵盖了现代汽车维修企业管理的方方面面。尤其值得提出的是，丛书在编写过程中特别注重了通过大量实际案例，来生动地论述现代汽车维修企业管理之道，很有实用价值。

在此套丛书陆续出版发行之际，仅对丛书的各位作者表示衷心的感谢，并希望继续努力，为中国汽车维修行业发展做出更大的贡献。

康之仲

需要全本请访问 www.ertongbook.com

作 者 的 话

2005年 10月 1日，《国家职业经理人标准》正式出台，新国标《汽车维修业开业条件》把维修企业厂长接受培训、取得上岗证作为开业条件之一。这说明国家和行业都开始重视对企业主管的培训工作。维修企业厂长应该学习和培训些什么内容呢？我们有没有广大维修企业厂长均适用的领导方法和管理方式呢？我认为，国内维修企业的普遍现状是：前几年企业掌握维修新技术的能力严重制约了企业的发展，企业管理问题被掩盖；随着维修技术人员的频繁流动和维修技术信息易于获得，维修新技术已经不是制约企业发展的主要瓶颈，企业管理水平低下已明显暴露，成为影响企业发展的主要矛盾，使得我们不得不重视它对企业的影响了。特别是，先进的技术不能弥补落后的管理，而先进的管理可以弥补落后的技术。由于维修企业的规模、地域、人员素质、厂长能力以及服务对象等方面存在巨大差异，也就不可能出现大家都适用的管理方法。惟一可以通过培训提高的就是厂长对企业管理问题的认识能力。在管理企业的实际工作中固然可以提高厂长的能力，但它既有局限性又往往难于得到升华。获得这种能力的重要途径就是学习，学习能力尤其是理解能力已成为企业竞争力的同义语。

思路决定出路，厂长的思维能力和方式对企业的运转状态有着根本性影响，而且，古今中外人们的基本需求没有变化，他们的思



想可以为我们所用。基于上述原因，所撰写的系列文章较少描述具体的管理方法，更多地是叙述厂长应该怎样做好厂长工作以及需要有怎样的思想方法，故称之为厂长的制胜术、用来营养厂长大脑的维生素。本书大部分文章是已在行业杂志上发表过，为了给修理厂厂长授课准备的，它更像一个讲义，按出版的要求，我又进行了充实和整理。所谓道为一，术无穷，存乎其心者运用之法各得其妙。由于本人认识水平所限，所论述的观点难免偏颇，殷切期望同行指教。

目　　录

丛书序
作者的话

第一篇　奠基——习武强身篇

第一章　狼烟初起的汽车维修业经营方式争夺战……猿

第一节　汽车整车制造业暴利何来……源
第二节　汽车社会保有成分对维修业的影响……缘
第三节　重压下的汽车配件业对维修业造成的影响……远
第四节　汽车售后服务成为投诉热点的原因……怨
第五节　特约维修站的历史功绩与现实处境……缘
第六节　特约维修站的发展趋势……远
第七节　汽车维修企业连锁经营的发展前景……园
思考题……源

第二章　信用——维修企业存在的根基……缘

第一节　诚信任务的提出……缘
第二节　诚信的现状及构筑诚信社会的紧迫性……园



圆猿　诚信是美德、诚信是财富……圆苑
圆源　失信是一种破坏力……圆愿
圆缘　信用在维修业的现状……猿园
圆远　如何构筑维修企业的信用……猿圆
圆苑　讲诚信要贯彻企业经营活动的始终……猿苑
圆愿　诚信是可以被度量、可以被量化的……猿愿
思考题……源圆

第 猿章　让我们脸红的剪径大盗……源猿

第 源章　维修经济技术定额对行业的影响……缘猿

源员　维修定额对生产管理和效率的影响……缘源
源圆　维修工时单价过低产生的问题……缘缘
源猿　维修质量保证期制约了维修企业质量的提高……缘远
思考题……缘愿

第 缘章　近距离看汽车维修业——浅谈汽车
维修之误……缘愿

缘员　汽车维修从业人员培训之误……缘愿
缘圆　维修生产管理之误……远园
缘猿　维修检验之误……远圆
缘源　凭经验修车之误……远源
缘缘　对信息缺乏重视之误……远缘
远　维修厂厂长该干什么……远远
思考题……远愿

第圆篇　管理——战场攻略篇

第远章　学习人力资源管理知识　变革维修业的薪酬制度……苑员

远员　人力资源管理中的薪酬管理制度知识……苑圆
远圆　现实中的维修企业薪酬制度……苑缘
远猿　推荐的薪酬制度……愿远
远源　对制定与管理薪酬制度的思考……愿员
远缘　优质的人力资源策略……怨远
思考题……怨苑

第苑章　悦客——让员工和顾客满意营战略……怨愿

苑员　悦客战略的内涵……怨愿
苑圆　“员工也是上帝”的思想……员缘
苑猿　悦客战略的构成……员远
思考题……员愿

第愿章　维修厂厂长维生素……员圆

愿员　厂长的重要地位和作用……员圆
愿圆　维修业面对的形势……员缘
愿猿　关心时事、利用信息……员圆
愿源　学习对厂长工作的影响……员愿
愿缘　管理与领导……员苑
愿远　领导人失败的十大原因……员怨



愿景　厂长应具有的品质 …… 员圆
愿愿　人脉竞争力 …… 员缘
愿怨　在竞争中生存 …… 员苑
愿院园　决胜于效率 …… 员园
思考题 …… 员缘

第 怨章　维修企业的质量管理 …… 员远

怨员　质量就是产品的适用性 …… 员远
怨圆　细节反映素质，细节决定质量 …… 员愿
怨猿　零缺陷运动 …… 员怨
怨源　质量工作应该是领导抓、抓领导 …… 员怨
怨缘　拟订的《汽车维修企业质量管理规范》 …… 员园
怨远　拟订的《汽车维修企业业务人员工作标准》 …… 员源
思考题 …… 员愿

第 员远章　从管理事例中学习制定管理制度 …… 员怨

员远员　制度：政策、规章的力量 …… 员怨
员远圆　制度的实用性 …… 员园
员远猿　制度要反映管理进步的需要 …… 员园
员远源　制度不应鼓励捣蛋者 …… 员猿
员远缘　现代管理三段论 …… 员源
员远远　领导要懂得授权之道 …… 员源
员远苑　厂长应该有能力管理好自己的时间 …… 员远
员远愿　严密的管理结构与事得其人 …… 员苑
员远怨　简约和适宜的管理 …… 员怨
员远院园　管理思想的实现 …… 员源
员远院员　关于创新 …… 员缘

需要全本请访问 www.ertongbook.com

思考题 …… 第五节

第五章 不可不知的 5种管理方法 …… 第六节

第一节 质量管理法则 …… 第六节
第二节 知识管理法 …… 第七节
第三节 目标管理法 …… 第七节
第四节 学习型组织理论 …… 第八节
第五节 没有任何借口 …… 第八节
思考题 …… 第九节

第二篇 自我保护——利矛坚盾篇

第六章 汽车维修纠纷调解的相关知识和运用 …… 第十节
第一节 纠纷调解的有关知识 …… 第十节
第二节 调解适用的法律和规定 …… 第十一节
第三节 实践中的汽车维修行政调解 …… 第十一节

第七章 汽车维修质量事故鉴定规则漫议 …… 第十二节

参考文献 …… 第十三节

第八章 把别人的教训当作自己的财富 …… 第十三节

参考文献 …… 第十四节

第 员篇

奠基——习武强身篇

第 员章

狼烟初起的汽车维修业经营方式争夺战

对未来国内汽车维修业何种经营方式会成为主流或主体进行分析预测是一项非常重要的工作，它会在很大程度上影响从事汽车维修业人们的投资方向，避免投资的浪费。有很多复杂因素影响这种分析，因此，虽然笔者的分析进行得艰苦，但是由于资料收集能力所限，请读者姑妄听之，仅把它当作参考。圆园世纪 怨园年代以来，国内业界一致看好的是 源S4（整车销售、配件销售、维修服务、信息反馈）和 猿S形式的特约维修站发展迅猛，有人说这将是未来维修业的主体。近几年，汽车维修的连锁经营、独立品牌经营开始出现，并且显示出生命力，究竟什么样的维修方式今后能大行其道，开始出现不同声音。我认为什么维修方式会成为今后汽车维修市场的主流，是由市场经济规律——市场的力量决定的，其主要的决定性的影响因素是国内保有的在用车构成以及由此产生的消费者的维修需要决定的，它较少受人们议论的影响，也不会以人们的意志为转移。让我们依据以下事实进行分析。

源 汽车整车制造业暴利何来

最近，国家统计局公布了2004年国内十大暴利行业，显列榜首的是汽车整车制造业，而且是其中惟一的大工业门类，其他都是留学中介、传媒业等小行业。汽车制造业暴利平均水平多数说法是30%，有人说是50%。正式公布的数据是30.2%，这是一个令人震惊的消息，因为在正常的市场条件下，从一般的经济规律来看，在市场发育成熟条件下，成为暴利的行业如果不是意味着暴亡，那么至少预示着该行业前景不妙。之所以这种不妙情况还未立即显现，是因为进口配额和进口关税在强制保护，中高档轿车配额费每辆卖到50万元，整车进口税为50%。汽车制造业获得暴利的原因何在？是知识密集、设计先进吗？是劳动生产率高吗？与国际同行相比，我们的设计至少落后10年，生产效率落后50年。答案显然是否定的。是规模生产取得的效果吗？大家知道，20世纪80年代国际汽车业掀起了购并浪潮，其背景是：全球化使竞争加剧，一般制造业利润下降，汽车只有大规模生产才有可能获利。汽车业盈利规模从二战后的年产5万~10万辆，到20世纪70年代的25万辆，后来提高到50万辆，而福特汽车公司近来提出，真正具有全球竞争力的，生产厂规模必须大于200万辆。反观我们，自1980年到2000年，国内喊了20年的轿车制造业要整合成5大5小



的发展战略，到如今，不仅厂家未见减少，反倒是日见增多，有些所谓汽车制造厂干脆是进口配件的组装车间，是变相卖进口车。国家有关部门测算，到 圆园园苑年国内已有的和在建的汽车厂生产能力可达 员缘园园万辆，这还未算上保护期后的进口车。而那时国内购买力仅为 苑园园万辆。普遍的小规模，以至于生产厂平均产量不足 圆万辆，多数厂所订的目标产量仅为 员万、缘万、员园万等，圆园园苑年公布的国内 员园园家生产厂中，有 源园的厂家低于 员园园辆，大的不过几十万辆。规模如此可怜，单从劳动力便宜来解释获得暴利的原因就令人费解，因为低工资补偿不了低效率，汽车暴利所依靠的价格形成机制令人生疑。一个“大好”形势是，我国汽车制造厂家数量是全球之最，汽车价格之高为全球之最，汽车利润之高为全球之最。

员园园　汽车社会保有成分对维修业的影响

年初又有报喜消息说，国内平均每周有一款新车型下线，说是适应消费者不同的需求。我不认为这对消费者是一个好消息。虽然许多新款车可以共用一个平台，但毕竟每款车在外形、配置等方面有不少改变。众多的汽车厂就有众多的品牌和更多的款式，若此局面发展下去，再加上已经在用的车和多渠道不断进口的车，我国在用车会成为名副其实的“万国”牌车。我们目前需要满足几十个品牌、数千种车型的维修，国内生产的、加上已经输入中国大陆的车型有 远园园种之多。大家可以想见，这需要多少