第一章　汽车维修企业经营管理基础

汽车维修企业在经营管理上有其特有内容，车型更新换代速度加快，对员工独立综合技术能力要求高，以中小规模企业为多，属于具有很强服务性的行业，但在经营管理理论方面，与服务、机电等行业的企业经营管理有许多共性内容。

第一节　概　　论

随着我国改革开放的不断深入和社会主义市场经济制度的确立，我国的社会主义经济建设取得了令世人瞩目的成绩，在经济快速发展的带动下，做为国民经济支柱产业的汽车工业，生产能力和技术水平不断提高，全国民用汽车总保有量已达千万辆，汽车维修行业也以前所未有的速度迅速壮大，各类汽车维修企业已超过 20 万家。80 年代以后，特别是 90 年代，整个国内的汽修业有了很大的变化。仅我国公路上的进口轿车就由原来的十几种增加到现在的数十个厂家的数百种。而每一种轿车随着时间的推移每年推出全新的款式。由于新技术的不断应用，仅 1 年之差的汽车，其在技术上都可能有很大的差异。一个修理厂尤其是规模较大的修理厂不可能再面对一种车型进行类似于流水化作业的车辆维修了。除了少数几个生产厂家特约维修服务站以外，大多修理厂面对整个社会的各式各样的车辆。面对这一形势，我国的汽车修理业有了较大的变化，一些国营、集体修理厂由于没有能够及时根据这一变化调整自己的生产及认识，导致生产迅速恶化而被关、停、并、转。另外一些国营企业由于及时调整经营发展策略，加强企业管理而得

需要全本请访问 www.ertongbook.com

到了较大的发展。一些诸如外商投资、个体及合资的修理厂渐渐发展成为汽车修理业中一个实力雄厚的新生力量。汽车维修企业之间竞争日趋激烈，提高从业人员技术素质和高新技术手段、提高企业管理水平，已成为汽车维修企业立足市场，取得良好经济效益的必由之路。

第二节　企业的现代化管理

企业的现代化管理是指运用现代自然科学和社会科学的科研成果，使管理适应现代科学技术的发展水平，符合现代生产的要求。主要运用现代科学技术的理论、方法和手段，来处理管理工作中的问题。一般包括五个方面的内容。

(1)管理思想现代化。管理思想现代化就是要确立现代企业经营管理思想，树立市场观念、效益观念、竞争观念、质量观念、信息观念等；注意调动和发挥企业员工的积极性，把管理工作建立在先进的科学技术和社会化大生产的基础之上。

(2)管理组织现代化。管理组织主要指管理体制和管理机构。要求管理体制和管理机构的设置要适应现代化生产和经营活动的需求，有利于提高工作效率，有利于企业的生存、发展和竞争。

(3)管理方法现代化。要求企业根据自身的实际情况，采用科学的管理方法和管理技术，广泛运用社会科学和自然科学的研究成果,如运筹学、经济学、系统分析、模拟技术、信息技术等,来组织和管理企业的生产经营活动，以适应生产力发展的需要。

(4)管理手段现代化。管理手段也称管理工具。主要是应用现代通信技术、计算机技术等实现计算机辅助管理和办公事务处理的自动化，从而将更多的管理人员从繁杂的数据处理等事务中解放出来，提高管理工作的效率和质量；结合现代管理方法的运用，实现管理决策的科学化。

(5)管理人才现代化。管理人才现代化是企业管理现代化的核心。作为现代企业，必须造就和培养一批具有专业知识，精通管理

业务和管理技能的现代化管理人才。

通过综合运用现代管理思想、组织、方法、手段以及人才，对企业生产经营的诸要素进行优化组合和合理配置，提高管理整体功能，使得人流、物流、资金流和信息流处于最佳运行状态，获得最大的社会和经济效益。

一、企业管理系统

企业管理系统是把有限的资源，如人、财、物、信息等有效地组织起来，充分利用，以实现自身经营目标的系统。构成一个企业管理系统的基本要素。

企业管理系统
- 人—劳动技能
- 财—资金
- 物—房屋、设备、工具、能源等
  - 原材料、配件
- 信息—单据、账簿、报表 规范、指标；图纸、技术资料；情报等

在企业管理系统中，信息的产生和流动往往是伴随现行管理活动中有关人财物的变动而出现的。管理系统的决策者通过收集和控制信息的流动而达到对管理活动实施控制的目的。

二、企业管理决策

管理决策是指一个企业为了实现一定的工作目标，从各种可能采取的行动方案中选择一种最佳的工作方案的过程。图 1-1 所示的管理活动的三个层次对应着三种类型的决策过程。一般说来，战略管理层的决策活动属于非结构化决策；作业管理层的决策活动属于结构化决策；战术管理层的决策活动属于半结构化决策。

(1)结构化决策。结构化决策通常指确定型的管理问题，一般来说，它相当于管理人员日常的、具体的、重复性的事务处理活动。解决这类问题通常采用数据处理方式，它着眼于提高信息处理的效率和质量。如管理业务活动中的财务结算处理、物资入库处理、

物资出库处理等。



图 1-1

(2)半结构化决策。这类决策过程通常指企业职能部门的主管业务人员的计划控制等管理决策活动。它多属短期的、局部的决策。例如，市场预测模型、物资订货模型和物资配送模型等。

(3)非结构化决策。非结构化决策问题很难用确定的决策模型来描述，它强调决策者的主观意志。这类问题一般都带有全面性、战略性、复杂性。这类问题往往借助于人工智能技术帮助。通常，人们力图把非结构化决策问题转化为半结构化决策问题处理，以利于非结构化决策问题的求解。例如，市场开发、企业发展战略问题等等。

这三类决策的特点如图 1-2 表示。从图中可以看出，结构化决策问题是简单的，决策过程能够实现自动化。非结构化决策问题是

模型特征	结构化决策	半结构化决策	非结构化决策
识别程序	问题确定 参数量比	←— —→	问题不确定 参数难以量化
复杂程序	问题较简单	←— —→	问题复杂,非重复性
模型描述	通用数学模型 规范描述模型	←— —→	需开发专用模型, 或无法建立模型
信息来源	内部	←— —→	外部或内部 综合信息
决策方式	自动化	←— —→	非自动化

图 1-2 决策类型与模型特征的关系

复杂的，其决策过程通常难于实现自动化。对于半结构化决策问题通常转换为结构化决策问题或非结构化决策问题，有时通过建立专门的数学模型的方式来解决。

第三节　企业管理组织结构

按组织设计的基本原则，各企业组织机构的组成、职责、联系方式、目标，会有所不同，概括起来有以下几种方式。

一、直线制组织结构形式

直线制的组织结构形式，是组织中的上一级首长，直接指挥下一级首长，而不设置职能人员。其形式如图 1-3 所示。

这种组织形式具有机构简单，领导关系明确，责任清楚，决定迅速，指挥灵活等优点，但不能适应生产技术的发展和经营管理工作的复杂性要求。一般适用于规模小、业务简单的企业。汽车维修企业中相当一部分属于此类。

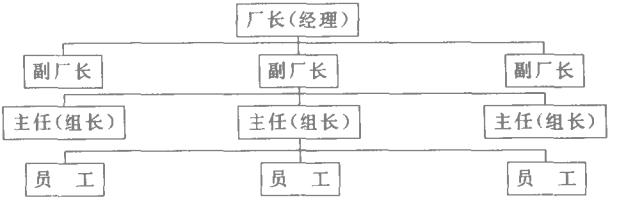


图　1-3

二、直线职能制组织结构形式

直线职能制如图 1-4 所示。

这种组织形式的优点是：由于分工明确，直线管理人员与职能参谋人员各行其职，既能由各类职能人员考虑到生产、技术及其它各项经济活动的复杂性，又能由管理人员进行有效的统一指挥。缺点是适应性与灵活性不够好。各部门之间协调工作比较复杂。当组织规模变大时，部门数量也增多，组织协调变得更加困难。这种

需要全本请访问 www.ertongbook.com

组织形式一般适用于规模较小或中等规模的公司，适用于那些产品、技术与市场环境相对稳定的公司。这是目前我国广泛采用的一种组织形式，有一定规模的汽车运输企业常常采用这种形式。

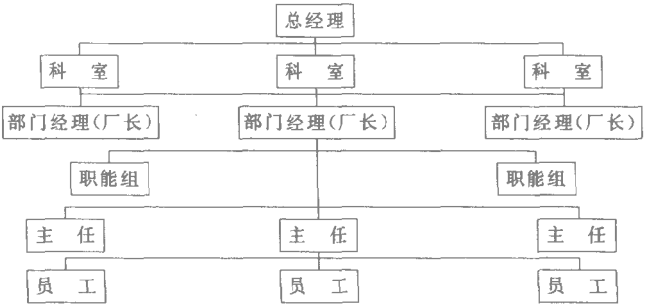


图 1-4

三、专业部制组织结构形式

这种组织形式就是在公司总部下，设立若干个自主经营独立核算的业务单位—— 专业部。每一个专业部都是对成本、利润负责的利润中心，如图 1-5所示。

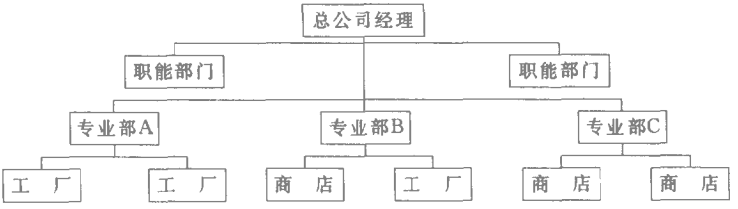


图 1-5

常见的部门化结构有如下四种：

(1)生产部门化。生产部门化就是根据生产产品活动或产品的种类安排组织机构。产品的种类以及产品制造过程中的环节是生产部门化的基础。

(2)职能部门化。职能部门化即以相同或类似的工作进行组织安排。例如，从事产品生产的均属于操作或生产工人，从事市场销售和做广告的人即是市场和销售人员，还有财务人员、行政管理人

员等。把这些人员分别归属生产部、销售部、财务部、行政管理部等。大公司里，这些职能部门往往叫做分部，在分部下面又设更小的职能部门。许多中小型公司都较多采用职能部门化形式。

(3)顾客部门化。顾客部门化就是根据顾客的需要和消费群设立相应的部门。

(4)地区部门化。地区部门化即按地理区域成立专门的部门。

实行专业部制的最大优点就在于：有利于公司负责人摆脱日常行政事务，专心考虑公司的长远规划和重大决策，有利于发挥各专业部的积极性和主动性，提高管理效率。主要缺点是：容易使各专业部只考虑自己的利益，而忽视公司整体利益；由于各专业部权力较大，又有独立的经济利益，总公司要协调各部活动有一定困难。

四、矩阵结构组织形式

这是在传统的直线职能制垂直领导的基础上，又增加了一种产品（项目）划分的横向领导系统，将两者结合起来组成一个“矩阵结构”。

其特点是：既保持了垂直领导系统，同时又按产品或工程建立了横向联系。矩阵结构如图 1-6 所示：

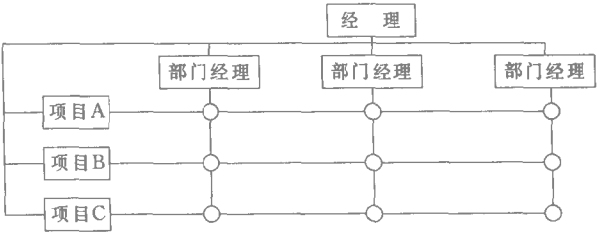


图 1-6

“矩阵结构”组织形式的最大优点就在于：灵活机动、适应性强能够发挥各级管理人员的积极性。缺点是：小组成员容易产生临时感，工作责任心不强，而且当成员遇到双重领导意见不一致时，往往会感到无所适从。

以上介绍，每一种组织形式都有其优缺点和适用条件。做为汽车维修企业应从规模、生产技术条件以及市场环境等因素出发，选择适合本企业特点的组织形式，也可以在企业内部将几种不同的组织形式结合起来运用。

第四节　制定企业发展战略的依据

企业发展战略是指企业在分析外部环境和自身条件及其总体变化趋势的基础上，明确企业未来发展方向，以及与这个发展方向相一致的企业未来市场和资源分配的整体方案。

企业发展战略是对企业重大问题的决策，它决定着企业的发展前途和命运。一个企业要想生存和发展，其战略设想应该是有依据、有创造性，能扬长避短，而不是凭空臆想的。这就需要经营者首先对本企业内外条件及其变化趋势进行充分的、有科学依据的分析和判断，然后，对自身的发展方向、目标及实现方式做出战略上的决策。

预备分析是企业制定发展战略的重要依据。它包括企业能力分析、企业环境分析和企业业绩分析。

1.分析企业能力

“知己知彼，方能百战百胜”。正确评价本企业的长处和弱点是制定战略的出发点。分析企业能力就是对企业进行自我解剖，对企业的优劣势作出自我评价。分析的内容包括企业经营资源分析、经营职能分析、竞争能力分析。通过这些分析和评价，为企业制定发展战略提供以下线索：

(1)现实与理想的企业形象之差距；(2）与竞争企业能力水平之差距；(3）可能影响经营活动的问题；(4）提高适应环境变化的能力；(5）企业最大的竞争优势。

2. 分析企业环境

主要是对企业外部环境的分析。企业外部环境包括由政治、经济、技术、社会、文化和自然等因素组成的宏观环境和由需用者、供

应者、竞争者、政策法规和技术条件等部分组成的微观环境。进行环境分析，首先要明确影响企业经营的环境因素，并预测和掌握这些因素变化的趋势。

3.分析企业业绩

主要有二个目的，一是预测业绩，即推测在未来企业环境的变化中，如果企业仍然维持目前的经营结构，将来的业绩将是怎样的趋势；二是根据业绩的预测结果，指出仍然维持目前的经营结构将有多大的危险。通过业绩分析，可指出企业的潜在危机和制定的战略的必要性，并根据发展目标，明确企业理想的经营水平和业绩预测之间的差距，从而制定以实现企业发展目标为目的的发展战略。

预备分析与企业发展战略的关系可用图 1-7 表示。

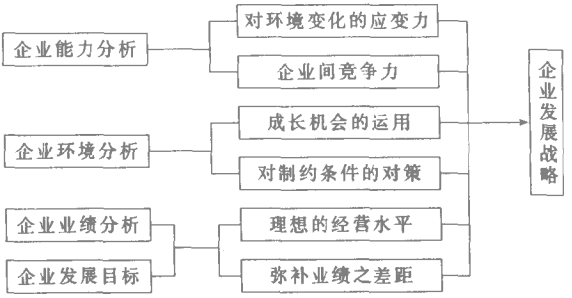


图 1-7 企业发展战略的依据

第五节 企业的市场调查与预测方法

一、市场调查

企业选择经营方向不能闭门造车，必须分析企业所处的环境。市场环境一方面给企业提供了机会，另一方面却又经常给企业的生产和服务造成限制或障碍。

市场调查是以获取确认顾客的需求所必要的知识为目的，有组织地搜集、整理和分析对市场经营有用的事实和数据的过程。对企业市场经营的外部环境的了解和分析是企业做出经营决策的前

提和基础。

1.企业经营的环境

企业市场经营的环境可分为宏观环境和微观环境。在市场经营中对环境的研究，根据所需资料的深度和广度，有时把重点放在微观环境的分析上，有时则重点研究宏观环境，但必须全面考虑。

（1）宏观环境。其影响程度波及全国的各行业。对各企业有共同影响的因素。主要包括：①经济、技术环境，如经济动向、产业结构的变化、技术动向；②政治、社会环境，如文化、价值观、政府的政策、法规、法律；③行业环境。

（2）微观环境。主要包括：①地区环境，指在地区范围内的经济、政治、社会、文化、行业环境因素；②市场结构，如市场基础、市场特性；③需要动向，如市场规模、市场占有率、消费水平；④消费者动向。

企业在分析外部环境的时候，全面研究上述各项因素是不可能的。因此，进行环境的研究要根据企业自身的条件、发展战略，对有针对性地选择环境因素。

2.市场调查的方法

市场调查方法。可大致分为既存资料利用法和实际调查法两大类。

（1）既存资料利用法。既存资料分内部经营资料和外部资料。常用的外部资料有：①政府部门的资料。如人口统计；商业统计；家庭生活调查；国民生活水平调查表；消费者动向预测调查表；全国实际消费情况调查表等。②地方部门、地区团体的调查资料。包括城市规划、街道开发计划、工厂企业建设计划、商店资料、消费购买动向等。②民间机构或一般企事业单位的调查资料。它包括报社、研究部门、银行、专业调查机构对有关市场和消费者的调查资料。

（2）实际调查法。如图 1-8，分为提问法，观察法和实验法。

①个别访问法。调查人员亲自访问抽样调查对象，按事先拟定的提问表向调查对象直接提出问题。其特点是回答率高，可以当时

纠正调查对象对提问的误解。调查员也可根据需要扩大问题的范围。但这种调查方法需要费用和时间，调查结果与调查员的工作水平有很大关系。

②集体座谈法。由调查员通过组织调查对象召开座谈会的方法搜集资料。这种方法比个别访问法节省时间和费用。但可靠性差。

③通信调查法。这种方法是把提问表邮寄给调查对象，让他们把回答内容填入表格后寄回来。这种方法费用低、范围广。但收回率较低、收回时间长。

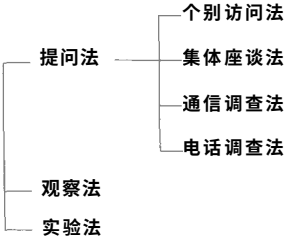


图 1-8

④电话调查法。通过电话向调查对象提问题。这种方式调查费用低、范围广，拒绝回答比率也较低。但它不太容易了解调查对象的身份、年龄和生活水平，不宜进行分职业、分阶层的调查；回答问题时不允许经过长时间思考，因此只适于简单提问。

⑤观察法。观察法是调查员对所要进行调查的项目，通过直接观察搜集资料。它适合于人或车流动量的调查，服务业的顾客流量的调查等。它能够得到较准确的结果。但费用高，时间长，组织起来也困难，而且调查范围窄，结果也可能只反映表面现象。

⑥实验法。是在特定的场合实行，如试销新产品、试行广告或促销的办法调查其效果。但实验法要求实验条件严格，否则得不到可靠的结果。实验法的优点是通过调查特定的市场模型，可以测定出具体效果。缺点是需要费用、时间和人工。

3. 市场调查的步骤

市场调查的基本步骤如图 1-9 所示。

第一步：确定调查课题。

为了确定调查课题，首先应该分析问题。其次，通过既存资料的收集和分析，明确缺什么资料，应该重点调查哪些事项。

经过对问题的分析和既存资料的分析，就可以提出调查的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

课题。

这一阶段明确了为什么目的，需要什么资料，为获取所必要的资料应该选择什么样的调查题目等。

第二步：调查设计。

首先确定抽样方法，决定如何选择调查对象的问题。其次，根据调查课题选择调查方法和主体。调查主体就是由谁来进行调查。常采用的有企业自行调查，委托外部专门组织调查，二者并用等三种方法。但在发达国家中，越来越多地利用外部专门调查组织。

设计一个调查计划表，包括调查顺序、日程规划、必要的费用及其负责调查人员名单等。

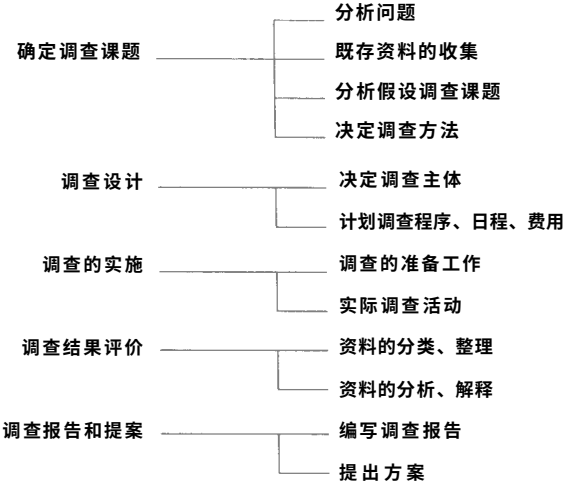


图 1-9 市场调查的基本步骤

第三步：调查的实施。

调查之前需要准备的调查工具有：照相机、秒表、计数表、记录用具、小型录音机等。

进入调查之后，要注意调查时间、地点等问题。

第四步：调查结构的评价。

对调查搜集来的资料，先按定性资料和定量资料分类。定性资料，能数据化的尽量用定量的数据表现出来。在整理资料时，尽量

使用图表的形式，以便于分析。

第五步：调查报告和提案。

最后将调查资料的分析和评价结果整理成调查报告。内容包括调查目的、调查项目、调查方法、分析结果和建议。

二、市场预测

1. 专家预测

“专家预测法”又称德尔菲预测法，是运用调查表以匿名通信方式轮番征询有关专家意见得出预测结果的一种经验判断预测方法。

专家预测法的特点是：

(1)匿名性，即采用背靠背的方式征询有关专家的意见，专家间彼此不通气，被调查的专家只与预测主持人联系，相互不受心理因素影响；

(2)反馈性，即向有关专家多次轮番征询意见，每次征询，预测主持人都把各专家的不同意见及其依据反馈给每位专家，以帮助各位专家独立地修改预测结果；

(3)统计性，即重视对专家意见及预测结果作定量的统计处理。

专家预测的基本运作程序如下：

(1)确定预测题目；

(2)挑选若干名相关的专家；

(3)制定调查表，将调查表和有关资料及预测要求寄发选中的专家；

(4)对专家的初步意见进行归纳和整理，提出下轮预测要求，再寄专家征求意见，如此反复 3～5 次；

(5)作出预测结论，对专家预测意见进行统计处理。

对专家意见进行统计处理，常用中位数法和众数法。

中位数法是将每位专家的最后预测值综合起来，并按从小到大顺序排列，取其中间位置的数据作为最后预测值。

众数法是在各位专家最后预测值的一系列数据中取其出现的次数最多的数值。例如，5位专家的最后预测值分别是 3,4,4,4,5，其众数为 4,因此取 4 为最后预测值。

2.用户调查预测法

用户调查预测法是通过对顾客的调查来了解潜在用户未来消费量的预测方法。

具体运作程序如下：

(1) 对有代表性的用户或市场进行调查；

(2) 根据样本调查结果推管算全部用户的需求量。

此方法具有以下特点：

(1) 调查单位少；

(2)节省人力、物力；

(3) 资料汇总快；

(4) 预测有客观依据；

(5) 既考虑到了用户的历史需求，又了解用户的现时和未来需求。

3.转导预测法

转导预测法是根据已有的有关宏观市场预测值，或政府机关发布的有关计划指标作为企业销售预测的基础，利用各种先前经济现象或经济指标之间的比例关系（如行业销售占全社会销售总量的比率，本企业市场占有率等）推算出本企业的销售预测值。

转导法简明易操作，节约费用和时间。但有一定的前提条件，即国民经济和市场情况比较稳定和协调。也就是说，必须在各种比例关系基本不变的条件下预测，才有比较好的效果。

第六节　企业经营决策方法

一、决策的概念及其类型

决策，是指选择、决定行动目标和行动方案的活动。决策的概

念包括两层含义：第一，决策是一种自觉的有目标的活动。决策总是为了解决某个问题，为达到一定目标而采取的决断行为。第二，决策是一个过程。不能把决策仅仅理解为“瞬间”作出的决定，而应理解成一个过程。决策总是决策者先经过调查预测、确定行动目标，然后围绕目标制定若干方案，再经比较分析，最后作出最优方案的决择。所以决策是由决策者一系列相互关联行为所构成的过程。

决策从不同角度可划分为不同的类型，常见的分类是：按决策主体分类，有集体决策和个人决策；按决策范围分类，有宏观决策和微观决策；按决策的地位分类，有战略决策和战术决策；按对决策问题出现的频率分类，有常规型决策和非常规型决策；按对决策问题的了解程度分类，有确定型决策、风险型决策和不确定型决策；按决策过程的作用分类，有突破型决策和追踪型决策；按决策过程的特征分类，有经验决策和科学决策。

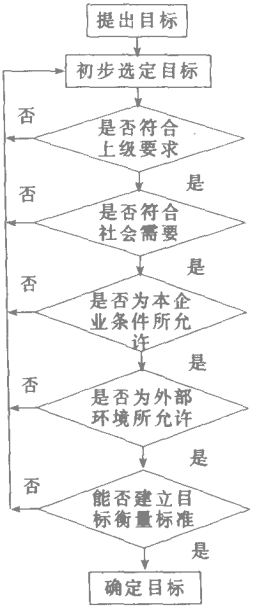


图1-10　确立决策目标的步骤

二、科学决策过程

1. 确定目标

目标既是决策的出发点，又是决策的最终结果。目标的确定在决策中占首要地位。确定目标要从需要和可能出发，兼顾主观愿望和客观要求，有时还有必要区别必须达到的目标和期望达到的目标。同时还要建立评价标准作为以后方案选择时的衡量尺度。确定目标的过程如图 1-10 所示。

2. 发现、探索和拟定可行方案

可行方案是指能够解决某一生产技术问题，保证决策目标实现，具备实施条件的方案。

决策方案是在所拟定的可行方案中选定的，如果可行方案的质量不高或数量不够，选择余地很少，决策就很难合理。寻找可行方案的过程是一个复杂的过程并伴有一定的不确定性。拟定可行方案这项工作的本身还具有某种经济性，即只有当进一步探索可行方案所带来的利益超过其所需支付费用时才应当继续探索下去。

发现、探索和拟定方案的工作是多方同时进行和反复进行的。先探索执行，在执行中又发现新的方案，再探索再执行，是一个不断地发展、完善，追求更满意、更合理的方案。

可行方案的探索和拟定应使整体详尽性和相互排斥性相结合。整体详尽性是指探索过程应包括全部可行方案，既不能遗漏可行方案，又不能包含不可行方案，而事实上由于经济因素、时间及环境的影响，不可能探索到所有方案，因而整体详尽性是一个相对原则；相互排斥性是指在不同方案中只能选择一个方案，因而方案之间要具有相对的独立性。

3. 选择方案

选择方案是根据当前情况和对未来发展趋势的预测，对方案进行比较、评价，并最终选定行动方案的过程。评价和选择方案首先要制定一套具有经济合理性和技术可行性相结合的评价指标体系，作为评价选择方案的标准；其次要建立不同的决策模型，运用定性分析和定量计算相结合的方法进行科学的分析评价，最终选定合理的行动方案。

4. 执行决策和跟踪检查

行动方案一经选定，就要制定具体措施，将目标分解，层层落实到基层和个人，明确责任，规定完成期限；监督、检查、发现问题并及时纠正偏差，同时把信息反馈到决策指挥系统，以保证目标的实现。

三、决策在经营管理中的地位

决策在企业管理中居重要地位，是现代经营管理的基础。

首先，决策是企业经营管理效能的决策因素。决策正确与否关系到企业经营管理活动的成效，乃至企业的命运。现代管理理论认为，管理的重点在经营，经营的中心在决策。

第二，决策是履行各项管理职能的基础。从管理职能看，计划、组织、指挥、协调、控制等职能的执行和发挥，均与决策息息相关。经营计划的编制、执行和检查，组织机构的设置，经营活动的指挥调度，各方面关系的协调，偏差的纠正和控制，都需要企业领导者下决心作决策。

第三，决策贯穿于企业经营管理活动的始终。从管理层次看，企业经营管理的各级各层次的工作都离不开决策。高层经营管理层，对企业长期计划、生产方向、市场开拓、干部培训等要作出非常规性、战略性的决策。中层经营管理层，要对中短期经营计划安排、工效与质量的提高、原材料采购、营销等作出常规和非常规的战术、战略决策。基层经营管理层，每天要安排日常的生产经营活动，落实各岗位责任制等，要作出大量的常规的战术性决策。

在这里举一个典型实例来说明决策在经营管理中的重要地位。南京金陵双层客车制造厂投入批量生产后，销售并不景气，靠国家补贴过日子的城市公交公司囊中羞涩，拿不出大笔资金来购买价格不菲的双层客车。 1993 年春，该厂厂长到北京推销双层客车，成效甚微。一日，他走出北京地铁，猛然发现地铁列车的车厢上的广告，万千愁结顿时解开，双层客车“身高体宽；，在繁华的街面上行驶，其广告效果肯定优于地铁。倘若对双层客车进行广告功能的开发，必能打开销路。厂家决定在国内与广告商广泛接触，寻找合作伙伴，无奈当时众多广告商对双层客车的广告功能缺乏认识，难以成事。最终与香港一家广告公司，双方一拍好合，达成如下协议“：客户购车只须自付 1/3 车款即可将车开走，余下的 2/3 车款由广告公司代付，广告公司用车款的 2/3 买断该车 10 年广告使用权 ”。

此决策使车价由“高 ”变“低，金陵双层客车成了俏货，许多城市的公交公司纷纷上门求购。如今，该厂推向市场的千辆双层客车

需要全本请访问 www.ertongbook.com