

 职业教育汽车类专业“互联网+”新生态创新示范教材

汽车维修企业管理

QICHE WEIXIU QIYE GUANLI

主 编：李 蒋

副主编：花建新

编 写：王英杰 储亚婷 彭善涛

顾小冬 管文军 叶建青

主 审：占百春



 江苏凤凰教育出版社  凤凰职教

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修企业管理 / 李蒋主编. —南京: 江苏凤凰教育出版社, 2020. 8(2022. 1 重印)

ISBN 978-7-5499-8787-0

I. ①汽… II. ①李… III. ①汽车-修理厂-工业企业管理-职业教育-教材 IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 105047 号

书 名 汽车维修企业管理

主 编 李 蒋
责任编辑 汪立亮
出版发行 江苏凤凰教育出版社
地 址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009
出 品 江苏凤凰职业教育图书有限公司
网 址 <http://www.fhmooc.com>
印 刷 北京盛通印刷股份有限公司
厂 址 北京市经济技术开发区经海三路 18 号, 邮编: 100176
电 话 010-52249888
开 本 889 毫米×1 194 毫米 1/16
印 张 9.75
版次印次 2020 年 8 月第 1 版 2022 年 1 月第 2 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5499-8787-0
定 价 46.00 元
批发电话 025-83658831
盗版举报 025-83658873

图书若有印装错误可向江苏凤凰职业教育图书有限公司调换
提供盗版线索者给予重奖

出版说明

面对新时代中国特色社会主义建设的宏伟蓝图,我国社会主要矛盾已经转化为人们日益增长的美好生活需要与发展不平衡、不充分之间的矛盾,这就需要有更高水平、更高质量、更高效益的发展,实现更加平衡、更加充分的发展,才能全面建成社会主义现代化强国。职业教育的发展必须服从服务于国家发展战略,以不断满足人们对美好生活需要为追求目标,全面贯彻党的教育方针,全面深化教育改革,全面实施素质教育,全面落实立德树人根本任务,充分发挥职业教育的优势,建立和完善职业教育课程体系,健全德能并修、工学结合的育人机制,着力培养学生的工匠精神、职业道德、职业技能和就业创业能力,创新教育方法和人才培养模式,完善人才培养质量监控评价制度,不断提升人才培养质量和水平,为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献力量。

教材建设是人才培养工作的重要载体,也是深化教育教学改革、提高教学质量的重要基础。教材编写应遵循教材建设规律和职业教育教学规律、技术技能人才成长规律,紧扣产业升级和数字化改造,满足技术技能人才需求变化,依据职业教育国家教学标准体系,对接职业标准和岗位(群)能力要求。目前,职业教育教材建设规划性不足、系统性不强、特色不明显等问题一直制约着内涵发展、创新发展和特色发展的空间。因此,我们紧密结合职业教育发展新形势,主动适应职业教育改革创新的需要,组织了一批具有先进教学思想和学术造诣较高的专业骨干教师,编写了本套教材。

本套教材在编写过程中,注重教材内容安排,符合学生认知特点,逻辑严谨,梯度明晰,严格对接职业标准和岗位能力要求;以典型工作任务为载体,反映人才培养模式改革方向,将知识、能力和正确价值观的培养有机结

合,有效激发学生学习和创新潜能。本套教材具有以下特点:

(1)坚持立德树人。本套教材以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,弘扬工匠精神,将工匠精神、爱国情怀等融入到教学全过程,力求培养更多高素质技能人才、能工巧匠、大国工匠,为全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴的中国梦提供强有力的人才支撑。

(2)将课程内容与职业标准对接。本套教材将职业标准融入到了教材内容中,根据资格考试和岗位要求,选择了与行业和职业需求接轨的教学内容。

(3)将教学过程与生产过程对接。本套教材理论上遵循适度、必需、够用的原则,将工作情境搬进课堂,强化工学结合。

(4)多样的呈现形式。根据目前职业院校学生特点,本套教材采用了全彩印刷,版式设计灵活,形式新颖,便于教师教学和学生使用。

(5)超强的编写团队。校园名师与行业专家强强联合,校企结合的编写模式保证了本套教材的前沿性和适用性。

(6)丰富的课程资源。本套教材配备了二维码、PPT、电子教案等多种资源,构建 O2O 立体化课程资源。

总的来说,本套教材较好地吸收了职业教育最新理论和实践研究成果,符合职业教育人才培养目标定位要求。教材内容深入浅出,难易适中,突出专业实践技能经验积累培养,重视启发学生思维和培养学生运用知识的能力。教材条理清楚,层次分明,结构严谨,图表美观、文字规范,是一套专门针对职业教育人才培养的教材。

编委会





前言

preface

随着中国汽车领域新技术的不断突破,汽车工业迅速发展,汽车售后市场也迎来了空前的发展机遇和挑战,中国已经成为了世界汽车行业第一大生产和消费国,我国汽车维修业也呈现爆发式增长,很多汽车维修企业已初具规模,汽车技术的飞速发展必然带来一场汽车维修技术的革命。这对汽车售后市场从业人员的数量和质量都提出了更高的要求,传统的维修模式、经营方式、管理手段已远远不能适应现代激烈的市场竞争的需要,汽车维修企业需要接受新的经营理念、管理理念和服务理念。近年来,诸多职业院校都相继开设了“汽车检测与维修”“汽车运用与维修技术”“新能源汽车技术”等专业,为汽车售后市场培养了大批专业人才。他们的岗位基本遍布在汽车服务企业,例如汽车检测与维修技师、汽车销售顾问、汽车售后顾问等,通常对汽车服务企业整个生产经营的过程缺乏了解和思考,特别是在他们的职业发展进入一个新的阶段时,汽车维修企业管理的基本思想和方法成为他们个人发展进程中必不可少的知识储备,本书的编写主要就是为他们今后在汽车后市场就业和自主创业提供理论支撑和实践参考。

本书在编写过程中,紧紧围绕科学的课程理念,即以完成工作任务为目标,注重理实一体教学,重点突出实用性和先进性,紧密结合汽车维修企业的实际,根据行业主管部门颁布的相关标准及时更新书中所涉及的汽车维修企业管理规定和执行标准。

1. 编写理念先进:以就业为导向,以学生为主体,着眼于学生职业发展,注重职业素养的培养;注重做中学、做中教,教学做合一,理实一体。

2. 教学内容超前:按照岗位要求、课程目标选择教学内容,体现“四新”、必需和够用;对接职业标准、行业标准和国家标准,易学易懂。

3. 教材结构合理:按照职业领域工作过程的逻辑确定教学单元;以项目、主题、任务、活动、案例等为载体组织教学单元,体现模块化、系列化。

4. 呈现形式多样:全彩印刷装帧精美,版面设计活泼新颖,实景图片清晰美观;二维码、VR 精彩纷呈;图文声像并茂,直观鲜明,立体化呈现。

5. 编写队伍超强:编写人员构成合理,行业企业深度参与;编写团队汇聚职教汽车专业名校名教师、全国大赛金牌教练、汽车维修企业售后经理。

6. 课程资源丰富:以课程开发为理念,运用互联网+形式,通过二维码嵌入高清微视频、微课;开发多媒体 PPT、电子教案,与纸质教材无缝对接。

本书主要内容包括汽车维修企业的战略管理、人力资源管理、客户关系管理、全面技术与质量管理、配件管理、财务管理、现场生产管理和环境保护管理等。通过这些内容的学习,对提高汽车维修企业管理者的决策能力和管理水平,树立良好的企业形象,提高企业服务质量,降低企业经营成本,以及提高企业核心竞争力都会有很大的帮助。

本书由李蒋担任主编,花建新担任副主编,王英杰、储亚婷、彭善涛、顾小冬、管文军、叶建青参与编写。

限于编者经历和水平,教材内容难以覆盖全国各地职业学校的实际情况,希望各学校在选用和推广本教材的同时,注意总结教学经验,及时提出修改意见和建议,以便再版修订时改正。

编 者





目录

项目一

汽车维修企业的战略管理

001

- 任务一 汽车维修企业战略分析与制订 001
- 任务二 汽车维修企业的市场经营战略 008
- 任务三 汽车维修企业的 CIS 战略 012
- 任务四 汽车维修企业的开业条件 015

项目二

人力资源管理

019

- 任务一 人力资源管理的认识 019
- 任务二 5S 管理的认识 034

项目三

客户关系管理

044

- 任务一 客户满意度管理的认识 044
- 任务二 维修接待流程的认识 050
- 任务三 客户投诉处理的认识 056

项目四

财务管理

063

- 任务一 财务基本知识 063
- 任务二 汽车维修企业资产和营业收入管理 076
- 任务三 成本管理和利润分配 079

项目五

配件管理

083

- 任务一 汽车配件管理基本知识 083
- 任务二 汽车配件采购管理 086
- 任务三 汽车配件库存管理 091

项目六

全面质量管理

098

- 任务一 汽车维修企业的技术管理 098
- 任务二 汽车维修全面质量管理 104
- 任务三 ISO9000 质量管理体系 108

项目七

现场生产管理

113

- 任务一 汽车维修生产的基本管理 113
- 任务二 汽车维修生产的工时管理 116
- 任务三 汽车维修设备管理 119
- 任务四 安全生产管理 123

项目八

环境保护管理

130

- 任务一 设备设施的环保管理 130
- 任务二 维修作业中的环保管理 136
- 参考答案 144
- 参考文献 148



项目一 汽车维修企业的战略管理

任务一 汽车维修企业战略分析与制订



知识目标	技能目标
1. 掌握汽车维修市场调研的步骤和内容 2. 掌握汽车维修经营战略分析项目和方法	制订汽车维修企业战略规划



一、汽车维修市场情况调研

市场调研是运用科学的方法,有目的、有计划、系统地收集、整理和分析研究有关市方面的信息,提出解决问题的建议,供相关人员了解市场环境,发现问题与机会,作为经营决策的依据。

市场调研是企业投资前期或者战略转型的重要步骤,是汽车维修企业投资、制订经营战略和经营决策的依据,需要对经营方向进行全面的经济技术分析,包括宏观经济形势与行业政策、周围车源分布、周边维修企业分布、配件渠道等。如果市场调研不够深入细致,缺乏真实的可行性分析,就会没有明确的市场定位、对企业的投资和经营带来致命的影响。

市场调研的信息来源包括行业主管部门的政策和统计资料、网上媒体统计分析资料、市场调查数据资料、客户群体抽查等。市场是不断发展变化的,对收集到的信息也要进行动态分析,对信息的准确性和时效性进行评估,剔除无效、过时和不可靠的信息。

汽车维修市场调研一般分为三个阶段,即调研准备阶段、调研实施阶段和分析总结阶段。

(1) 调研准备阶段

调研准备是否充分直接关系到整个调研工作的成败。本阶段的工作内容有:

① 确定问题和调研目标。既不能过于宽泛,也不宜过于狭窄,要有明确的界定并充分考虑调研成果的时效性。

② 拟定调研计划,撰写策划书。具体工作主要包括:确立调研项目,确定信息来源,选择调查方式,估算费用,设计调查问卷,撰写调研策划书。

(2) 调研实施阶段

本阶段的工作内容主要包括走访、收集调研资料。

(3) 分析总结阶段

这阶段的工作内容主要包括:调查资料的汇总、调研报告的撰写等;对资料进行校核,剔除不必要、不可

靠的资料;对资料进行整理分析,撰写调研报告。

市场调研不仅是企业投资前期投资决策的依据,企业正常运营之后也需要听取市场反馈、收集信息,不断改善企业运营状况。

二、汽车维修企业经营战略分析

经过市场调研之后,需要对汽车维修企业经营面对的所有外部条件做出全面而深入的分析,制订出正确的经营战略。分析内容包括宏观经济形式与行业政策、维修车源与周围汽车维修企业、汽车维修企业经营模式和维修客户维修行为等。

1. 宏观经济形势与行业政策

宏观经济形势分析包括宏观经济环境、区域经济特点、政治和法律环境、社会和文化环境、自然环境、人群消费习惯、区域文化特征等方面的分析。行业政策分析包括:对维修行业集中度,企业之间的差别,行业壁垒,行业的整体供需状况、竞争状态,行业自律情况,消费群体对行业的认知,行业政策、法规和标准等方面的分析。

截止到2019年,我国汽车保有量达到2.6亿辆(26150万辆),与2018年底相比,增加2122万辆,增长8.83%。其中,私家车保有量占比接近80%,约为2.07亿辆。从2015年开始到2019年平均每年增长1966万辆。中国汽车后市场规模继2017年突破万亿后,2018年整体规模达到1.3万亿,同比增长20.56%。在法规政策方面,2014年的汽车反垄断调查、商务部的《汽车品牌管理办法》的修订、十部委关于汽车维修业的指导意见、工商总局取消汽车经销商备案制度等政策都推进了汽车后市场的发展。汽车4S经营模式面临的调整也给了汽车零部件以及保养美容等相关产业的发展提供了良好的契机。

交通运输部会同国家十部委联合印发的《关于促进汽车维修业转型升级提升服务质量的指导意见》(以下简称《意见》),提出了汽车维修业的发展方向,具体如下:

(1) 鼓励连锁经营,促进转型升级

具体内容包括:推动汽车维修业基本完成从规模扩张型向质量效益型的转变,市场发育更加成熟,市场布局更趋完善,市场结构更趋优化,市场秩序更加公平有序,市场主体更加诚信规范,资源配置更加合理高效,对汽车后市场发展引领和带动作用更加显著。

《意见》指出:鼓励企业在大型社区、公共停车场、客货运输站场周边、高速公路服务区及旅游景点服务区布设连锁网点,促进市场结构优化;鼓励规模化发展,鼓励骨干、龙头企业通过资本纽带、市场运作等手段,积极开展重组、并购、扩张;鼓励专业化维修,鼓励发展技术有特长、服务有特色、创造附加值高的专项修理企业;鼓励品牌化发展,建立健全行业品牌培育、发展、激励、保护的政策和机制;促进行业安全发展,健全安全生产管理制度,加强维修从业人员安全生产作业培训;推广绿色维修作业,推广使用符合节能环保要求的新设备、新工艺和新材料;实施汽车检测与维护制度,明确汽车尾气检测站和维护站的职责、认定标准,统一标识及作业服务流程。

(2) 引入监督机制,保障消费者权益

具体内容包括:①推动汽车维修业基本完成从服务粗放型向服务品质型的转变,为人民群众提供更加诚信透明、经济优质、便捷周到、满意度高的服务;②限制滥用汽车保修条款,保障消费者维修选择权,不得以汽车在“三包”期限内选择非授权维修服务为理由拒绝提供维修服务;③加强行业诚信建设,完善机动车维修企业质量信誉考核办法,积极运用互联网和信息化手段,引入消费者监督评价机制;④强化维修标准化、规范化作业,督促企业严格执行汽车维修合同管理、“三检”管理、维修竣工合格证和质量保证期等制度;⑤广泛开展便民服务,鼓励企业提供电话、网络预约服务,提供代用汽车、上门接送车及各类定制化服务;⑥建立健全汽车维修救援体系;⑦建立健全维修质量纠纷调解和投诉处理机制。

(3) 打破配件垄断,推动信息公开

具体内容包括:①建立实施汽车维修技术信息公开制度,保障所有维修企业平等享有获取汽车生产企业汽车维修技术信息的权利,促进市场公平竞争;②破除维修配件渠道垄断,鼓励原厂配件生产企业向汽车售后市场提供原厂配件和具有自主商标的独立售后配件;③允许授权配件经销企业、授权维修企业向非授权维修企业或终端用户转售原厂配件,推动建立高品质维修配件社会化流通网络;④加强维修人才队伍建设;⑤提高维修装备技术水平,鼓励开展汽车维修检测设备第三方安全、环保认证;⑥充分运用互联网、大数据、云计算等技术手段,创新机制和模式,积极推进行业信息化建设;⑦依法加强维修市场监管,加强与发展改革(价格)、公安、环保、商务、工商、质检及保监等部门的沟通协调、信息共享,形成各市场监管部门

间各司其职、各负其责、相互配合、齐抓共管的工作机制。

交通运输部 2015 年 8 月决定对《机动车维修管理规定》(交通部令 2005 年第 7 号)做如下修改:第五条新增一款,作为第二款,内容为:“托修方有权自主选择维修经营者进行维修。除汽车生产厂家履行缺陷汽车产品召回、汽车质量三包责任外,任何单位和个人不得强制或者变相强制指定维修经营者。”

国家车改政策的发展动向也会对汽车后市场产生影响,例如取消一般公务用车,普通公务出行社会化,适度发放公务交通补贴等。

汽车维修企业必须密切注意市场经营宏观环境的变化,分析和鉴别宏观经营环境变化带来的发展机会和产生的新的危机,并制订正确的策略。

2. 维修车源与周围汽车维修企业

维修车源是汽车维修企业的生存基础,汽车维修企业是否具有竞争力、能够在维修车源中取得一定的份额是汽车维修企业生存和发展的关键。

(1) 维修车源

维修车源分析需要对拟定厂址周围 10 km 以内的公用车、企业用车和私家车的车型和数量做出统计和估计,维修车源的经济状况及对维修费用的支付能力也会对维修企业的经营造成一定的影响。投资方自身的车源容易做出准确的统计分析,这部分车源将是企业创办初期业务量的重要组成。对潜在的维修车源则需要一个基本预测,还应考虑维修车源的发展,如该地区的经济发展趋势、规划、道路的发展、居民收入的增加等因素对车源发展的作用。

(2) 周围汽车维修企业经营要素

分析周围汽车维修企业的经营要素是汽车维修企业经营者投资建厂、制订经营战略的重要参考依据:

① 分析周围汽车维修企业的经营优势、经营特点、业务结构、客户群体、市场地位和组织结构,从中掌握竞争对手的战略方向、市场地位和组织机构体现出的战略重点。

② 分析周围汽车维修企业的技术人员的水平和数量、维修项目、维修价格、维修质量、设备情况、业务开发人员的素质和经验。

③ 分析周围汽车维修企业的投资状况、经营规模、经营效益及潜在的经营危机,便找到市场突破口,确定自身经营策略。

④ 分析周围汽车维修企业投资者的素质和能力及社会关系、经营背景、经济实力、管理层的素质、能力和管理方式。

3. 汽车维修企业经营模式

目前,汽车维修企业经营模式有特约经销店(4S 店)、汽车经销维修集团(同时经多品牌特约)、大型修理厂、专项修理店、连锁经营店、小型修理部、汽车美容店、轮胎经营店、快速养护店、O2O 模式等。

(1) 特约经销店(4S 或 3S 店)

特约经销店又称为特许经营商,是一种以“四位一体”为核心的汽车特许经营模式,包括整车销售(Sale)、零配件(Sparepart)、售后服务(Service)和信息反馈(Survey)四个功能。

在 4S 店的基础上去掉整车销售(Sale)功能的企业,则称为 3S 店,是汽车生产企业授权在指定区域内从事售后服务、零配件供应、信息反馈三位于一体的现代化修理企业。

4S 店一般属于一类汽车维修企业,强调一种整体的、规范的、由汽车企业控制的服务,由于它与各个汽车生产厂家之间建立了紧密的产销关系,具有购物环境优美、品牌意识强等优势,能得到厂家的全方位支持。4S 店一般采取一个品牌在一个地区分布一个或相对等距离的几个特约经销店,按照生产厂家的统一店内、外设计要求建造,投资巨大,动辄上千万,甚至几千万,豪华气派。4S 店具有统一的外观形象,统一的标识,统一的管理标准,只经营单一的品牌,具有渠道一致性和统一的文化理念,在提升汽车品牌、汽车生产企业形象上的优势是显而易见的。

4S 或 3S 店在经营上具有以下优势:

① 信誉度方面。4S 店有一系列关于处理客户投诉、意见、索赔等常见问题的管理方法,给车主留下良好的印象。

② 技术方面。由于 4S 店只针对一个厂家的系列车型,有厂家的系列培训和技术支持,对汽车的性能、技术参数、使用和维修方面都是非常的专业,做到了“专而精”。

③ 售后服务保障方面。随着竞争的加剧,4S 店商家更加注重服务品牌的建立,加上 4S 店的后盾是汽

车生产厂家,所以在售后服务方面可以得到保障。

④ 人性化方面。4S店由于投资大、条件好,累了有休息室,渴了有水喝,无聊可以有杂志、书刊、报纸、上网,如果着急用车还有备用车供其使用,整个流程有专门的服务人员进行打理,不用车主操心就完成整个业务。

4S或3S特约经销店在经营上存在以下劣势:

① 汽车4S店基本是汽车厂家的附属,没有话语权。汽车4S店的经营活动都在为生产厂家服务,为把汽车及配套商品快速而有效地从生产厂商手中流通到消费者手中努力,为维护生产厂家的信誉和扩大销售规模而辛苦工作。汽车经销商没有实力与厂家平等对话,处于弱势地位。

② 没有自身的品牌。建筑形式以及专卖店内、外所有的CI形象均严格地按照厂家的要求进行装饰和布置,经销商自身的品牌形象则无处体现,厂家也不允许体现,汽车厂家对汽车4S店的经营管理模式、业务流程、岗位的设置等都有标准的规定和要求,对产品价格促销政策、销售区域、零配件和工时的价格均强硬控制,使当前汽车4S店的经营弹性范围狭隘,经营模式和服务同质化。

③ 完全靠汽车品牌吃饭。汽车4S店的经营状况有90%依赖于所经营产品的品牌,并受4S店的经销商与厂家关系的影响,关系好时厂家给予的相关资源就多,利润的空间也越大。

(2) 大型修理厂(综合修理厂)

大型汽车修理厂的软硬件设施都很完善,能保养、维修各种品牌的汽车,零配件从市场上购买,设备和人力资源得到充分利用,因而保养及维修价格相对较低,在一定时间内对品牌汽车的技术及性能掌握程度不如4S店。大型汽修厂能够弥补汽车4S店维修的不足,并且大型修理厂资金较为雄厚,正逐步完善其服务质量。大型修理厂一般属于一类或二类汽车维修企业。

(3) 连锁经营店(快修店)

连锁经营店与4S店和大型修理厂相比,快修连锁店突出了它的“快”字,软、硬件设施投入相对4S或3S店或大型修理厂少,维修价格也要便宜但管理、服务很正规。快修店一般属于二类和三类汽车维修企业,往往采取连锁经营方式,店面、标色、服装等统一,由连锁总部进行管理、控制、支持、服务。不少快修连锁店目前仍处在初级阶段,形似神不似,只是店面、标色、服装等统一,而服务理念、服务方式、服务质量未达到快修连锁的要求。

(4) 专项维修店

专项维修店指专门从事汽车空调维修、自动变速器维修等专项修理或维护的汽车维修企业,其专业化较强、管理较为正规,软、硬件设施投入相对较少,属于三类汽车维修企业。汽车专项维修店在对汽车用户提供维修服务方面具有重要作用。

(5) 小型修理部

小型修理部也称为路边店,属于三类汽车维修企业,具有维修快速、维修价格低廉的优点。小型修理部在提供低端汽车维修服务方面具有重要作用。有些小型修理部没有正规手续。

(6) O2O模式

O2O即Online To Offline(线上到线下),是指将线下的商务机会与互联网结合,让互联网成为线下交易的前台。4S店消费高而路边店的信任体系缺失,这给了上门保养维修O2O企业成长为大平台的机会。

网上集客、线下交易虽然是O2O行业的一贯做法,但在汽车后市场,由于车主习惯、车辆昂贵等诸多问题,Offline端实际上显得更加重要。唯有同时抓住线上、线下两端的业务,才能在汽车后市场稳步发展。O2O模式经营中如果Online端过重、Offline端过轻,虽然大量的平台能够通过优惠吸引用户,但却无法通过良好的线下服务留住用户,缺乏标准化和服务质量,靠补贴、烧流量的模式来留住线上用户显然是难以为继的。

以上各种经营模式,无论是特约经销店、专项维修店还是O2O模式都有其自身的优点也都有缺点,需要从从业者根据自身情况选择。

4. 维修客户维修行为

(1) 客户送修过程与影响因素

一个较为完整的客户送修过程如图1-1所示维修客户在做出要不要维修车辆、送到哪里去维修决定的过程中,除了车辆的使用情况、技术状况等信息有影响之外,汽车维修企业的营销、用户口碑、维修项目设置、维修价格、维修客户的经济状况、公关渠道、政治政策、消费文化、公共宣传等因素都会产生影响。维修客户在送修时还常常会面临维修项目及消费额度的选择。

由于维修客户心理特点、消费习惯的不同,不同的维修客户送修过程会有一些的差异,有些维修客户的送修过程可能会简略一些。

(2) 维修消费行为类型

① 可引导型。这类维修客户个性不强,消费行为容易受到朋友推荐或者企业营销宣传的影响。

② 被动型。这类客户会在车辆过了生产厂家规定的保修期之后,到了非修不可的时候才去维修。他们除了在维修费用上斤斤计较,选择送修的维修企业必须够档次。

③ 非专家型。维修客户对汽车构造不感兴趣,除了会开汽车,其他一概不知或知之甚少,容易接受维修顾问的意见。

④ 了解汽车型。维修客户对汽车构造和维修感兴趣,一般为汽车爱好者或者机械行业工作者,喜欢对维修项目仔细询问并有自己的维修意见,并能看出一些路边店的不规范操作。

⑤ 时尚型。这类客户经济条件较好,追求生活品质,注重维修质量,不在意维修消费数额,选择送修的维修企业必须够档次。

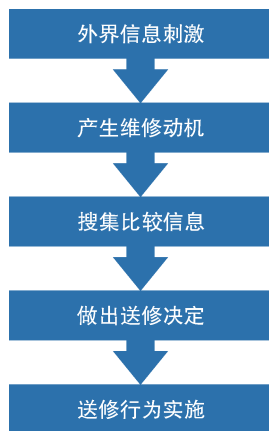


图 1-1 客户送修过程

三、汽车维修企业经营战略选择与制订

在完成了对宏观经济形势与行业政策、维修车源、周围汽车维修企业等外部经营条件的分析之后,就可以制订正确的经营战略以使企业持续生存和不断发展,制订步骤包括市场细分、经营模式规模的确立和经营战略选择与制订。如图 1-2 所示。

1. 市场细分

若要制订适合市场竞争的经营战略,首先要对市场进行细分。市场细分是对每个细分市场做进一步分析的基础,市场细分的意义如下:

① 可以将企业有限的资源集中于一个确定的目标,确立企业的竞争优势。

② 通过细分,明确了客户,能够准确了解客户的需求,制订服务方案,提高客户满意度。

③ 提高企业的应变能力,及时了解客户的需求变化和潜在需要,开发新的服务产品。

④ 在市场调研、划分过程中,捕捉新的市场机遇、需求点。

市场的需求分为现实需求和潜在需求,汽车维修企业在充分研究市场和细分市场时,还必须考虑客户的个性化需求,了解用户的价值观、情感因素、消费理念等一系列信息。

在细分市场的过程中,正确确定目标市场的客户需求,比竞争对手更有效、更有力地传送目标市场更需要的东西,需要明确以下问题:

① 本地区汽车保有量、车源车型分布。

② 某一细分市场客户的需求,客户需求的满足程度,哪个细分市场最有发展前途,拟定的客户群体特点,出能够做到而市场没能做到的地方。

③ 在某一细分市场其他企业的营销状况,主要竞争对手的优势和劣势。

④ 创办或经营的是针对哪个细分市场的汽车维修企业。

2. 经营模式规模的确立及汽车维修连锁经营

确定经营规模和模式是汽车维修企业制订经营战略的首要问题。汽车维修企业的经营规模并非越大越好,只有最合理的经营规模才能产生最佳经营效益。一个“大而全”的企业未必赶得上一个“小而专,小而精”的企业具有市场竞争力。

根据交通部的管理规定,汽车维修企业可分为汽车整车维修企业、汽车综合小修业户和汽车专项维修业户。汽车整车维修企业分为一类汽车整车维修企业和二类汽车整车维修企业,二者的主要区别在企业规模大小、技术力量强弱等方面。汽车综合小修业户和汽车专项维修业户通常称为三类汽车维修企业,并把汽车快修店划分为三类汽车维修企业。

汽车维修企业按照规模划分有大、中、小之分,规模确定涉及行业发展趋势、周围维修企业状况、投资额

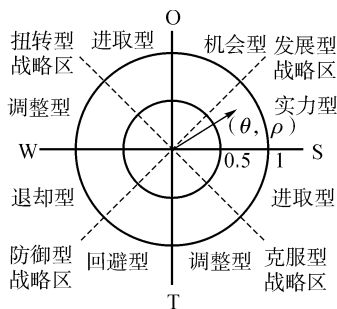


图 1-2 战略选择坐标系

等多种因素。

投资者在经过科学准确的市场调研和分析后,就可以确定合理的企业经营规模,需要明确下列问题:

- ① 确定经营战略范围内的维修车辆保有量。
- ② 确定维修车型和日维修量。
- ③ 确定维修工位数量。
- ④ 确定维修车型。一般情况下,大规模汽车维修企业(集团)适合多品牌特约维修经营,中小规模的企业适合单一车型或专项、专业修理。
- ⑤ 确定聘用人员数量。

企业经营规模的大小取决于维修市场规模、资源条件、车源分布、周边维修企业分布状况、备件渠道、地理位置、技术力量、员工素质等多方面的因素。

规模大并不等于效益好,规模在很大程度上是竞争优势的结果,而不是竞争优势的原因。经营规模小、资源有限的企业虽然难以搞综合经营以分散风险,但是可以集中资源,通过选择能使企业发挥自身优势的细分市场来进行专业化的经营。

汽车快修连锁是近年来我国汽车维修业发展较快的经营模式,而且相关资料显示,在欧美等发达国家和地区,汽车快修连锁店已成为汽车维修保养的主力军。

(1) 汽车维修连锁经营形式

汽车维修连锁经营主要包括三种形式,自由连锁、特许经营和直营连锁。

① 自由连锁。加入连锁的均为独立法人,在连锁总部的指导下共同经营。各成员店使用共同的店名,与总部签订采购、维修、宣传等方面的合同,按合同开展经营活动。各成员店可以自由加入连锁体系,也可以自由退出。

② 特许经营。特许经营指连锁特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有经营模式等,以特许经营合同的形式授予被特许者使用,被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用。

③ 直营连锁。连锁公司的店铺均由公司总部全资或控股开设,在总部的直接领导下统一经营,总部对各店铺实施人、财、物等方面的统一管理。

(2) 连锁经营加盟

加盟汽车维修连锁可以借助现有的连锁品牌快速起步。准备加盟汽车维修连锁的经营者,需要注意以下事项:

- ① 必须对加盟集团的品牌做充分的调研,经营者要到加盟集团总部进行项目考察,并与总部工作人员进行业务交流,加盟品牌要有特色、有市场竞争力。
- ② 在确定厂址之前做好充分的市场调研和车源分析。由于加盟汽车维修连锁经营资金回报周期较长,因而选址上要考虑较长的稳定期。
- ③ 厂址显眼,车辆进出方便,门口有一定的回旋余地,在考虑车流量的同时,还需考虑停车位。
- ④ 加盟集团必须有相对完善的配送系统,或者离备件供应中心相对较近。
- ⑤ 加盟集团必须有相对完善的客户管理与信息管理支持平台。

3. 经营战略选择与制订

经营战略是企业面对激烈变化、充满挑战的环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。汽车维修企业经营者在分析了目标客户群的特点(私家车、公车、车型、档次),客户的需要,主要竞争对手的优势、劣势,决定了企业的经营规模、模式之后,为了在汽车后市场求得生存和不断发展,必须科学地选择、评价和拟定经营战略。如图 1-3 所示。



图 1-3 企业战略目标的制订步骤

(1) “专、精”战略

“专、精”战略是指汽车维修企业主攻某个细分市场,如某个品牌、某一专项修理,能够以更高的效率、更优的质量为某一特定的、狭窄的客户群体服务,在某一方面超过竞争对手。采用“专、精”战略可以集中资源重点突破,从而更具竞争力,取得客户的信任,满足客户需要。

例如市场上出现的变速器阀体维修店,做到集自动变速器维修、设备研发、配件销售、新技术推广于一体,专为变速器专修厂、4S店提供维修技术指导和改良维修方案,开发了卧式变矩器维修设备,不仅可以修复变矩器,还可以加工铜套、光轴、蜗杆等,能够为4S店、修理厂、汽配商及自动变速器维修厂提供自动变速器维修代工服务和变速器阀体代工维修服务。

周围维修企业无论其规模大小、能力强弱都不能“包吃天下”,市场的需求是丰富多彩的,任何地方都存在商机。市场给予企业的机会很多,但不是所有机会都适合,关键是找到适合企业经营战略和经营特点的市场机会,促进企业的生存和发展。

新建的汽车维修企业要想在市场中找到立足点,必须找准市场突破口,经过汽车维修市场调研,通过维修车源分析和周围汽车维修企业的经营要素分析,对行业发展状况进行剖析,发现周围维修企业在某些要素上经营能力相对低下,找到市场突破口。

采用这种经营战略对于小企业有两方面的好处:一是可以提高专业化程度和维修质量,提高规模经济效益,增加收益,在市场上站稳脚跟;二是随着需求多样化和专业程度的提高,大企业也普遍欢迎这种专业化程度高、维修质量好的企业为其提供配套服务。

如果周围汽车维修企业数量较多而车源相对稳定,市场竞争激烈,不时出现汽车维修企业倒闭,则投资者应该慎重选择,考虑重新选址。

(2) “广、全”战略

“广、全”战略是指汽车维修企业为了使得企业服务功能强大,给区域内的汽车用户提供更大便利,依托平台优势或者集团优势在汽车维修服务中经营范围广、服务项目全,给汽车用户留下深刻印象。“广、全”战略能最大限度地满足客户需求使客户产生信赖感、依赖感和亲切感。

(3) 特色经营战略

这种战略就是使企业在汽车维修行业中独具一格,具有鲜明的特色,并建立差别竞争优势,而不是模仿周边企业的经营模式。

经营特色的塑造可以从服务项目、维修速度、客户会员制、管理风格等方面多方位、多角度开发,经营特色一旦建立起来就会引起客户群的注意,具有很强的竞争力。例如为小型车队经营者开设夜间维修服务,留下一小部分技师在17:00~21:00工作。建立企业经营特色并不受企业规模的影响,即小规模汽车维修企业也能在市场竞争中树立鲜明的经营特色。

如果自身资金实力不够,可以考虑降低成本采取低成本优势,从优化业务流程、加快维修速度、削减管理费用等方面入手提高企业竞争力。当然,也要注意降低经营成本可能会对维修质量和效益带来负面影响,需要通过管理经营创新来消除可能的负面影响。

因为维修客户不仅仅满足汽车维修企业对汽车本身的维修服务,还关注汽车维修企业对客户的人性化服务,所以汽车维修企业可以考虑提供一些人性化服务,如提供一些社区便民服务、出版报宣传安全卫生知识、提供代用车、设置客户体验车间。

(4) 寻找市场空隙战略

寻找市场空隙战略是指寻找那些其他企业不愿意、不便于或未发现的细分市场、地区发展,此种经营战略尤其适合中小型汽车维修企业。在开辟市场新领域时候,汽车维修企业管理者应该在被大企业忽视的市场空隙和边缘地带寻找商机,对客户需要的产品和项目去占领市场、赢得用户;进入空隙后,可视情而定,或者扩大生产向集中化、规模化发展,或者及时退出。

(5) 连锁战略

汽车维修企业采取连锁经营战略能够集中优势要素,能够以较低的成本确立较大的战略优势。汽车维修企业连锁模式可以是中心店+连锁店结构,形成完整的服务链,中心店可以集中配置昂贵的设备、一流的技术人才和齐全的服务项目,成为连锁加盟店的强大支柱,而连锁店则发挥便利、快速养护、统一配送等低成本运行的优势,为客户实施最近距离的服务。



一、填空题

1. 汽车维修市场调研一般分为三个阶段,即_____、_____和_____。
2. 维修消费行为类型_____,_____,_____,了解汽车型和_____。
3. 汽车维修连锁经营主要包括_____,_____和_____三种形式。
4. 特许经营4S店包括_____,_____,_____和_____四个功能。

二、判断题

1. 汽车维修企业投资前期或者战略转型前不需要进行市场调研。 ()
2. 一个“大而全”的企业比“小而专,小而精”的企业更具有市场竞争力。 ()
3. 特许经营是指店铺均由公司总部全资或控股开设,在总部的直接领导下统一经营,总部对各店铺实施人、财、物等方面的统一管理。 ()
4. 4S店的后盾是汽车生产厂家,所以在售后服务方面可以得到保障。 ()
5. 任何单位和个人不得强制或者变相强制指定维修经营者。 ()

任务二 汽车维修企业的市场营销战略



知识目标	技能目标
1. 掌握汽车维修市场调研的步骤和内容 2. 掌握汽车维修经营战略分析项目和方法	制订汽车维修企业市场营销战略



一、汽车维修企业经营战略特点

对于汽车维修企业而言,经营战略指的是维修企业制订的重大且带有全局性质的方案,方案的制订通常是从长远的角度,对维修企业的整体发展进行分析,从根本上解决企业经营过程中存在的问题。企业经营战略具有全局性、长期性和相对性三个特点:

- ① 全局性——对汽车维修企业而言,企业的管理人员应该与厂家、分销企业之间形成良好的合作关系。
- ② 长期性——汽车维修企业经营战略的制订要结合现阶段企业的特点和社会需求,更要放眼未来,经营战略的制订是一个长期的过程。
- ③ 相对性——低层次的经营战略应该服从高层次的经营战略。

二、汽车维修企业经营战略形式

根据汽车维修企业在汽车后市场中的开拓方式不同,可以将经营战略分为渗透战略、市场开发战略、产品开发战略和多样化经营战略四类。

1. 渗透战略

渗透战略是指实现市场逐步扩张的拓展战略,该战略可以通过扩大生产规模、提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、开发新市场、降低产品成本、集中资源优势等单一策略或组合策略来开展,其战略核心体现在两个方面:利用现有产品开辟新市场实现渗透,以及向现有市场提供新产品实现渗透。按照四种发展战略的定义,实施市场渗透战略时,未来的与现有的产品市场组合之间差异最小。因此,只要企业现有产品市场组合的潜力尚未得到充分开发,实施市场渗透战略的风险最小、所需投入的资源最少。

渗透战略是以原有市场战略为基础而建立的。渗透战略能够帮助企业拓展经营业务,获得较大的市场份额,提高市场占有率。渗透战略的具体实施方法为:

① 通过宣传、促销活动,提高企业的知名度和服务质量,帮助顾客快速了解维修企业。在留住老顾客的同时,保证有新客户不断加入。

② 通过降低车辆维修费用、换件费用等方式来吸引顾客,让更多的顾客到店进行车辆维修、维护。

2. 市场开发战略

市场开发战略是指在原有服务形式不变的情况下,向新市场进行拓展的发展战略。通过这一战略的实施,可以保证现有服务市场不受影响,同时寻找新的市场和潜在客户。市场开发战略的具体实施途径包括两个方面:寻找新市场和寻找新客户。

① 寻找新的服务市场的过程,实际上就是在原有服务项目不变的情况下,开辟新的服务网点和服务方式,如将维修企业向其他城市拓展。

② 寻找新客户的方式主要是寻找可能成为消费者的群体,并针对该群体制订相应的经营、服务策略。

3. 产品开发战略

产品开发战略是在现有服务市场不变的情况下,通过改进汽车维修技术、开发维修服务项目,来提高维修企业的知名度和信誉度,增加客户量。产品开发战略的实施是建立在市场观念和社会观念的基础上的,企业向市场提供新的服务项目,满足顾客的需求,增加企业收入。产品开发战略是对企业现有市场投放新的维修服务项目或利用新技术增加服务类别,以扩大市场占有率和增加企业收入的企业发展战略。

产品开发战略的具体实施方法有两种:改善原有服务状况和开发新的维修服务项目。

(1) 改善原有服务状况

随着经济发展,汽车市场保有量和人均汽车占有量都在不断提高,对企业后市场服务,尤其是汽车维修、维护服务的需求日益增加;随着企业产品技术革新速度的加快,对车辆维修技术、服务质量的要求不断提高。企业维修企业需要不断改进服务形式,使维修服务更能够满足客户的需要。汽车维修企业店规范服务流程、制订服务标准、提高客户满意度,使更多的顾客到店进行车辆维修、维护,增加企业收入。

(2) 开发新的维修服务项目

汽车维修企业根据市场需求,开展新的服务项目和服务形式。例如,通过网络预约,工作人员可根据预约顺序开展上门取车服务,并在车辆维护后免费送车到家,并通过网上通报的形式,让顾客随时登录了解送修、维护状态。

采用产品开发战略的条件有:

- ① 企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度。
- ② 汽车维修技术不断创新。
- ③ 汽车保有量正处于高速增长阶段。
- ④ 维修企业具有较强的研究和开发能力。
- ⑤ 主要竞争对手以类似价格提供更高质量的产品。

4. 多样化经营战略

多样化经营是指企业经营不只局限于一种产品或一个产业,而实行跨产品、跨行业的经营扩张。多元化经营具有战略的属性,所以,战略管理理论常被中外企业用于指导多元化经营战略的制订和实施。汽车维修行业的经营项目较多,可通过多样化经营来增加顾客量。

三、汽车维修企业常用的经营战略模式

1. 连锁经营战略

随着汽车维修市场需求量的增加,以及消费者对车辆维修与维护过程中快速、便捷、流程简单的要求不断提高,汽车维修连锁经营模式越来越受到广大消费者的青睐。汽车维修连锁经营是指在不同地区或同一地区的不同位置,开设若干个提供相同服务类型的维修企业,这些企业以一定的形式组成一个联合体。通过整体规划,各个分公司之间进行专业化分工,并在分工的基础上实行集中化管理,以此获得较大的规模效益。

由于是连锁经营,顾客可以根据自己所在位置就近选择其中一家连锁店进行车辆维修与维护,这样可以节省时间,提高服务效率。

2. 维修技术“精”、服务项目“单”的经营战略

该经营战略适用于规模较小的维修企业,是指将有限的资金、设备资源投入到精细、单一的维修服务上,提高企业服务竞争实力。在经营过程中,企业集中维修人员、维修设备和经营资金,将某一项或某一系列的维修服务做好、做精细,并根据市场需求实时进行技术革新,以保证从技术上处于领先地位。

3. 强化服务意识战略

汽车维修企业旨在为车主提供优质的车辆维修、维护服务。因此,提高员工的服务意识和企业的服务水平,对企业的发展至关重要。维修企业服务质量主要体现在两个方面:维修接待服务质量和维修技术服务质量。

① 维修接待服务。对于一些连锁经营机构,对车主的接待服务有统一的要求。无论是维修接待人员,还是维修技术人员,对顾客热情、认真、耐心,都会给顾客留下较好的印象。

② 维修技术服务。质量其主要内容包括:通过对员工的定期培训,让维修人员掌握更多的车辆电控维修信息和各类传感器的测试方法;建立维修资料库,保证维修人员能够随时获得足够的数据库;由过去凭经验维修转变为现在的凭数据说话,由过去的换件诊断转变为现在的技术诊断。由此,从根本上解决汽车维修企业存在的技术问题。

4. 实行特许经营战略

特许经营是指企业能够获得的在特定范围内的经营权,包括员工的技术培训、维修企业的经营模式、提供维修产品等。在特许经营过程中,受许企业接受特许企业的监督和指导,并根据实际经营情况获得一定的资金援助。作为受许企业,应根据合同规定开展经营项目,不得擅自更改。

特许经营的优点在于,每一个加盟维修店,在实施加盟之前,对本地区已有了较深入的了解,更容易开展业务。而且可以共享品牌的声誉,对于处于初期阶段的加盟店来说,有用的良好声誉可以帮助企业更好地开展维修业务和吸引顾客。

四、汽车维修企业经营战略落实

汽车维修企业经营战略的运用都要落实到维修项目的设置与更新、员工队伍建设、备件渠道建设等方面。

1. 厂区整体布局

厂区整体布局作为汽车维修企业整体形象的外观展示,包括公司各个建筑物之间的关系、停车位、大门及门卫亭、各种入口等,必须周密规划,合理布置。

(1) 大规模汽车维修企业

公司各个建筑物之间要合理布局,便于组织生产和开展业务。人和车辆的行走路线要分开,关键路段设置醒目标志。停车位要设置充足,便于客户接受维修服务,各停车位应该画出停车位,保持干净整洁,车辆摆放有序。客户活动区和工作区要分开。对于能够展现企业的经营特色、特种服务形式、具有创新意向的企业文化活动现场或设施,尽量设置在公众方便的地方。

(2) 中小规模汽车维修企业

中小规模汽车维修企业更需要考虑好厂区总体布局的合理性,因为中小规模汽车维修企业相对占地面积小,一定要合理利用面积和空间,最大限度地发挥土地资源的优势。区域标识一定要避免拥挤杂乱,厂内的每一部分都要干净整洁,给客户留下层次分明、简洁利落的印象。

2. 维修车间布置

维修车间布置要根据汽车维修企业的经营战略、特色经营项目设置,能够使车间的硬件设备功能得到充分发挥,保证企业安全顺利生产。

维修车间布局的合理性、环境的舒适程度对维修工作效率有直接影响,维修车间的布局和整洁程度还

能影响客户对企业的信任度,维修车间应该明亮尽可能采用自然光照明,并配备足够的人工照明。维修车间还应该充分考虑通风和排烟系统,保证维修车间空气清新。

(1) 大规模汽车维修企业

大规模汽车维修企业要能针对主要维修车型建立健全完善的工位组合。维修车间一般分为机修车间、钣金车间和喷漆车间,这三个车间应该分开设置以防止噪声和污染。机修车间可以分为检测诊断工位、快速保养工位、总成维修间等,还要有洗车场和维修专用停车场,还应配有专用工具库房和资料室,保证专业化汽车维修。

(2) 中小规模汽车维修企业

车间面积、设备配置要能保障经营项目涉及的维修作业顺利进行,尽可能提高维修工位的利用率。备件库的进、出口应该设在不妨碍车辆移动的地方。

3. 业务接待厅布置

业务接待厅是接待维修客户、客户办理相关手续的地方,其布局的合理性、整体的整洁程度会给客户留下第一印象。

(1) 大规模汽车维修企业

所有门牌、标识字体应该清晰明完并保持整洁,招牌、广告都应该清洁,不能有褪色和陈旧感。业务接待厅内明显处要张贴平面图,悬挂或者料贴有关企业理念、服务流程、企业服务形象、近期活动的悬挂物、张贴物,以及引导客户进行定期保养的宣传画、维修工时一览表等。设立宽敞舒适的客户休息室,并提供饮料,要有娱乐设备、电脑、报纸、杂志,使客户在业务接待厅等车维修的过程中得到放松和娱乐。

(2) 中小规模汽车维修企业

业务接待厅不必追求宽敞气派,整洁实用即可,有时甚至可以设在维修车间的一角。接待厅应该能随时观察到车辆进出情况,业务人员进出仓库和车间要方便。要根据资金状况以相对较少的投资搞好企业形象宣传,悬挂或者料贴有关企业理念、服务流程的悬挂物、张贴物,也应该将常用配件的价格表、维修工时一览表张贴在业务接待厅的适当位置。

4. 队伍建设与人员聘用

人才资源是汽车维修企业创立和发展最重要的资源,员工的数量与质量和汽车维修企业的规模、投资额相关,所聘员工数量越多、聘用人才层次越高,企业为此付出的成本就越高。新创建的汽车维修企业,在员工招聘工作中必须控制人才的数量与质量,谨慎对待管理人员和关键技术岗位人员的选聘。

团队结构合理是团队协调、协作、协同工作的基础,组建和建设汽车服务和维修团队必须注意团队结构的合理性,这样才能充分发挥每一名员工的才智,并能让刚刚参加工作的年轻人不断成长,而避免过多的高能力、高技术水平的人才在一起内耗。

汽车维修企业的管理者要注意调动员工的活力和智慧,进行有效的激励。选择适当的激励方式进行绩效管理和薪酬管理,使物质奖励、精神激励和工作激励相辅相成,提高员工的满意度,增强团队活力和凝聚力。

随着汽车维修技术的变革,维修技术的高新技术含量越来越高。来自职业院校的毕业生和其他经过专业培训的人才受过专业培训及高等教育,他们决定了企业的素质,为企业的发展提供人才支撑。

5. 备件渠道建设

在汽车维修企业管理中,备件渠道建设是非常重要的部分,及时而优质的汽车备件供应是优质汽车维修服务的有力保障,同时又能给汽车维修企业带来一定的经济效益。

订购备件、管理备件、减少库存、将库存盘活等都是备件管理重要的工作。备件的库存一直是企业占用资金最大的项目。备件的积压实际是资金的积压,库存备件的价值会随着时间的推移而贬值。

(1) 备件订购管理

汽车维修企业建设备件渠道、提高采购管理水平的目标是追求“良性库存”,即以最合理的库存最大限度地满足客户需要。

① 做好备件需求分析。汽车备件需求分析主要是估计市场规模的大小以及产品的潜在需求量。合理的备件需求分析能够满足客户的需求,最大限度地优化库存,降低库存对企业资金的占用。汽车备件需求分析就是用最合理的库存最大限度地满足客户需求。做好备件需求分析需要了解快速更换类零件、维修服务类零件、车身机械类零件、大总成、附件、其他类零件六大类备件的销售特性。

② 尽量缩短采购空间距离和供货时间。在建厂选址或选择备件经营厂家时,尽量选择空间距离近的厂家以便联系和采购,尽量选择供货速度快的备件商合作。

③ 制订合理的备件订购计划,保证备件库存合理。备件库存的合理性取决于条件订购计划的合理性,

备件的积压就是由于备件订购计划不合理造成的。从保障汽车维修的角度来讲,希望备件越多越好。从订购角度来讲,希望订购次数越少越好,订购量越大越好。汽车维修企业制订备件采购计划时,需要兼顾以上各方面,制订合理的备件采购计划,从而保证备件库存合理。

④ 保证备件质量。与良好信誉的备件供应商合作,加强对备件商供货质量的考核和评价,确保汽车备件质量,避免因备件质量差而影响维修质量下降,影响企业声誉。

(2) 备件库存管理

备件库存管理是备件渠道建设十分重要的一个环节,对备件的及时供应、成本控制有着重要影响,直接关系到维修作业的及时性。

① 合理设置备件库房。备件仓库应有足够的面积和高度,保证多层货架的安装,保证进货及发货通道的畅通。仓库各工作区域应有明显的标牌,如收发货区、索赔区、车间领料口等。

② 仓库发货必须有正式的单据为凭证。仓库管理人员要审核汽车备件出库单据,包括汽车备件调拨单或提货单。

③ 抓好零备件的进出库管理。备件发放要有利于生产取用。

④ 库存盘点管理。为了掌握库存汽车备件的变化情况,避免备件的短缺丢失或积压,汽车维修企业必须对库存零件进行定期盘点。



一、填空题

1. 汽车维修企业经营战略具有_____、_____和_____三个特点。
2. 根据汽车维修企业在汽车后市场中的开拓方式不同,可以将经营战略分为_____、_____、_____和_____四类。
3. _____战略需以原有市场战略为基础建立。
4. _____战略的实施是建立在市场观念和社会观念的基础上的。
5. 市场开发战略的具体实施途径包括_____和_____两个方面。

二、判断题

1. 渗透战略是指在原有服务形式不变的情况下,向新市场进行拓展的发展战略。 ()
2. 产品开发战略的具体实施方法有两种:改善原有服务状况和开发新的维修服务项目。 ()
3. 多样化经营是指企业经营不只局限于一种产品或一个产业,而实行跨产品、跨行业的经营扩张。 ()
4. 加盟店可以利用特许经营的良好声誉帮助企业更好地开展维修业务和吸引顾客。 ()
5. 备件库存管理是大企业的事,小企业根本不需要。 ()

任务三 汽车维修企业的CIS战略



知识目标	技能目标
1. 了解 CIS 系统 2. 了解汽车维修企业形象特征	制订汽车维修企业 CIS 战略



一、CIS 系统介绍

企业形象识别系统(Corporate Identity System, CIS),被称为一个可以塑造企业形象的系统,由理念识别(Mind Identity, MI)、行为识别(Behavior Identity, BI)和视觉识别(Visual Identity, VI)三方面组成。企业形象识别系统将企业经营理念与精神文化,运用整体传达系统传达给社会大众、周围团体和企业内部,树立和发展品牌,提高内部员工的自豪感和凝聚力。如图 1-4 所示。

在汽车后市场竞争日趋激烈的情况下,良好的企业形象是企业的最佳资产,具有极高的价值,使企业在与其他企业相同的经营条件下,取得更多社会公众的支持,赢得更多的客户。树立良好的企业形象是企业谋求长期生存和快速发展经营战略的一部分。

1. 企业理念识别

企业理念识别是企业形象识别系统(CIS)的精神动力,它规范企业行为,明确企业的经营方向,是企业形象识别系统的最高层。

(1) 基本要素

① 价值追求。价值追求反映出一个企业在社会经济活动中的自我认知,是一个企业本质特征之一。例如,吉利汽车股份有限公司的核心价值观是“尊重人,成就人,幸福人”。

② 企业精神。企业精神是指企业在长期生产经营的过程中,在其价值观念体系的支配和滋养下,逐步形成和优化出来的群体意识。例如,一汽轿车股份有限公司的企业精神是“忠诚、自强、学习、创新”。

③ 企业经营理念。不同的企业有不同的经营理念。例如,丰田汽车公司把其理念归纳为五大要点:挑战、改善、现地现物、尊重和团队合作。

④ 发展战略。发展战略是企业经营战略的统称,包括企业营销战略、技术开发战略、企业人才战略等内容,每个企业都为了长远经营和兴盛发达而制订发展战略。

(2) 表现形式

主要有理念结构图、标语、警句、守则、口号、企业歌等。

2. 企业行为识别

企业行为识别是指在其经营理念的指导下形成的一系列经营活动。由于企业行为系统是在不同于其他企业的经营理念指导下形成的,所以在经营活动的重点和具体方法上明显有别于其他企业。企业行为系统分为内部行为活动和外部行为活动。对于汽车维修企业而言,行为识别包含以下要素:

① 维修的主流车型与汽车维修质量。维修的主流车型以及因此而配备的设备,汽车维修质量以及对应的技术水平,它们反映了企业技术能力与经营水平,给社会公众留下整体印象。

② 服务形象。服务的竞争已经成为维修企业间竞争的焦点。服务方式和服务态度体现了汽车维修的附加值,良好的服务会使客户产生亲切感和信赖感,服务形象是企业重要的行为识别要素。

③ 经营管理形象。企业经营有方、管理有序能以一种特有的文化和企业精神展现在社会公众和职工面前,产生强大的“文化力”,最终形成强大的竞争力。

④ 员工的文化素质、技术水平、工作态度、工作习惯、职业道德、精神风貌、礼仪和服饰和环保观念等。

⑤ 汽车维修企业营销活动、公共关系、公益活动等。

3. 企业视觉识别

企业视觉系统是在企业经营理念的基础上设计出的识别符号,以刻画企业的个性,突出企业的精神,凸显企业的特征,从而使企业员工、消费者和社会各界对企业产生一致的认同感。

(1) 基本要素

企业视觉系统的基本要素具体包括企业名称(全称、简称)、企业品牌标志(logo)、企业标准色、企业造型、印象图案等。例如,吉利汽车的企业品牌标志(图 1-5):

(2) 关系要素

企业视觉系统的关系要素具体包括以下内容:

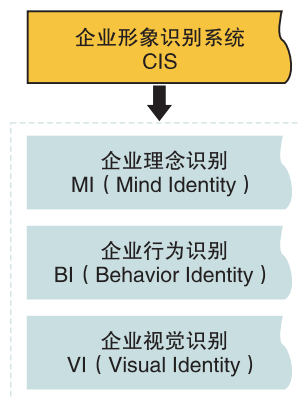


图 1-4 企业形象识别系统



图 1-5 吉利汽车标志

- ① 办公用品。包括变通信封、印刷品专用信封、信纸、公司专用笔记本。
- ② 事务用品类。包括公司简介、企业证照、文件类、公司专用请柬。
- ③ 交通运输工具类。包括各类货运车辆、大中小型客车、班车、专用宣传广告车。
- ④ 指示、标识类。包括公司建筑物外观,招牌,旗帜,各部门铭牌,大门、各种人口,室外照明,铭牌霓虹灯。
- ⑤ 广告展示陈列类。包括广告礼品,展览会展位设计,广告手提袋等。
- ⑥ 商品及包装类。包括各种包装纸、袋,办公、营业场所、车间内部装潢等。
- ⑦ 服饰类。包括工作服、工作鞋、帽、领带、胸针、T恤衫。员工的工装应该分为冬季和夏季两种,服务接待人员的服装一般是工作套装或西装,维修人员的服装为工作装。
- ⑧ 公司网站。

二、汽车维修企业形象特征

1. 客观性

汽车维修企业形象不是经营者的自我感觉,而是一种客观存在。企业的形象由企业的价值观、经营理念、职业道德及其在具体经营活动中的表现来决定,主要通过用户和社会公众进行客观评价和鉴定。

2. 整体性

汽车维修企业形象是在人们心目中形成的综合的、全面的印象,评价一个企业形象的好坏不是只看企业某一方面要素,或某一方面工作的好坏,而是对企业的整体评价,既会看到它的外在形象,也会看到内在经营管理水平;既会看到它的维修技术水平,还会关注服务水平高低。优良的企业形象是外在表现与内在质量的完美统一。

3. 稳定性与可塑性

汽车维修企业的形象既具有稳定性,又具有可塑性。

优良的企业形象一旦树立起来,就会给社会公众留下稳定的、较为长期的印象,形成良好的口碑,既能稳定固有的客户源,还能迎来更多的新客户。相反,如果一个企业在公众心目中形成了较差的形象,扭转过来也十分困难,从而使企业慢慢失去市场。

同时,企业形象是可以逐渐改变的,但是改变的时间一般要比树立初始企业形象经历的时间要长。如果一个汽车维修企业开始的形象差,通过企业全员的努力,靠自身优良的服务和积极的公共关系活动,可以使不好的形象逐渐转变。同样,如果一个企业如果给公众留下技术水平高、服务质量优的印象,由于某种原因导致了技术水平和服务质量滑坡,也会逐渐被社会公众知晓。

三、正确运用 CIS 战略的原则

CIS 战略能够塑造鲜明和优良的企业形象,有效地把企业形象传播给公众,获得公众的广泛认同,使企业整体运营进入充满生机与活力的发展轨道。要达到这一目标,需要遵守以下原则:

1. 了解公众,尊重公众利益

若要塑造鲜明和优良的企业形象,首先必须充分了解公众,尊重公众利益,遵循客户至上的准则。如果一个企业在推广 CIS 时片面地主观臆想,一味追求“高端”“时尚”,违背公众的意愿,漠视客户的需求,最终会被公众和客户抛弃。

2. 系统性原则

塑造企业形象必须从整体出发,有计划、有步骤地整体推进,把塑造企业的内部形象与外部形象统筹考虑。

3. 个性原则

汽车维修企业在运用 CIS 战略时要善于塑造自己特有的形象特征,给公众以鲜明印象,有利于企业形象的迅速传播。

4. 尊重真实,不欺骗客户

汽车维修企业应真实地说明企业的情况,坦诚地让公众更多地了解企业,争取公对企业的理解和谅解。说明企业的情况不能夸张,更不能依靠谎言为企业树立形象。

5. 长期性原则

推广 CIS 战略是一项长期任务,需要经过长期不懈的努力才能取得成效。汽车维修企业要善于创造并把握机会,持续利用各种契机快速提升企业形象。



任务实施

对上海大众品牌进行调研，结合本节所学 CIS 主要内容，搜集上海大众品牌以下主要内容。

1. 经营理念：_____
2. 企业发展战略：_____
3. 企业精神：_____
4. 企业发展目标：_____
5. 价值追求：_____



任务测评

一、填空题

1. 汽车维修企业 CIS 系统的内容主要包括_____、_____和_____三部分。
2. 企业理念识别的基本四个要素_____、_____、_____和_____。
3. _____是企业形象识别系统(CIS)的精神动力。
4. _____是指企业在长期生产经营的过程中,在其价值观念体系的支配和滋养下,逐步形成和优化出来的群体意识。
5. 企业的形象由企业的_____、_____、_____及其在具体经营活动中的表现来决定。

二、判断题

1. 企业行为识别是指在其经营理念的指导下形成的一系列经营活动。 ()
2. 企业品牌标志(logo)、企业标准色、企业造型、印象图案等属于企业视觉系统内容。 ()
3. 企业理念识别是指在其经营理念的指导下形成的一系列经营活动。 ()
4. 汽车维修企业的形象一旦稳定下来,就不在具有可塑性。 ()
5. 只要车辆卖的多,企业形象自然就是好的。 ()

任务四 汽车维修企业的开业条件



任务目标

知识目标	技能目标
1. 熟悉汽车维修企业分类 2. 熟悉汽车维修企业的开业条件 3. 了解汽车维修企业审批备案内容	完成汽车维修企业的审批备案流程



一、汽车维修企业的分类

汽车维修企业属于技术密集型服务性行业,鉴于其经营规模、技术水平、设备条件、员工素质、厂房场地面积以及经营范围的不同,为了使汽车维修企业管理实现系统化和科学化,必须对汽车维修企业实行分类管理。

汽车维修企业类别的划分是按照其完成维修作业的最高类别为依据来确定的。按行业管理规定分类如下:

1. 汽车整车维修企业

汽车整车维修企业指有能力对所维修车型的整车、各个总成及主要零部件进行各级维护、修理及更换,使汽车的技术状况和运行性能完全(或接近完全)恢复到原车的技术要求,并符合相应国家标准和行业标准规定的汽车维修企业。汽车整车维修企业按规模大小分为一类汽车整车维修企业和二类汽车整车维修企业。

2. 汽车综合小修业户

汽车综合小修业户指从事汽车故障诊断和通过修理或更换个别零件,消除车辆在运行过过程或维护过程中发生或发现的故障或隐患,恢复汽车工作能力的维修业户(三类)。

3. 汽车专项维修业户

汽车专项维修业户指从事汽车发动机维修、车身维修、电气系统维修、自动变速器维修、轮胎动平衡及修补、四轮定位检测调整、汽车润滑与养护、喷油泵和喷油器维修、曲轴修磨、气缸镗磨、散热器维修、空调维修、汽车美容装潢、汽车玻璃安装及修复等专项维修作业的业户(三类)。

二、汽车维修企业的开业条件

汽车维修企业的开业条件是指汽车维修行业主管部门对汽车维修企业开业审批和年度审验的基本条件,也是指各类汽车维修企业为保证其维修业务的正常进行和保证维修质量所必需的设备、设施、人员素质等条件。

国家标准《汽车维修业开业条件》(GB/T 16739.1—2014,GB/T 16739.2—2014)中规定了汽车维修企业必须具备的人员、组织管理、质量管理、生产管理、环境保护、设施、设备等条件。下面以汽车整车维修企业为例(GB/T 16739.1—2014)介绍其开业条件:

1. 人员条件

人员素质是维修质量的关键,从业人员资格条件应符合 GB/T 21338—2008 的规定,并取得行业主管部门及相关部门颁发的从业资格证书,持证上岗。

汽车维修企业应具有维修企业负责人、维修技术负责人、维修质量检验员、维修业务员、维修价格结算员、机修人员、电器维修人员、钣金(车身修复)人员和喷漆(车身涂装)人员。

汽车维修企业的维修质量检验员数量应与其经营规模相适应,至少应配备 2 名维修质量检验员;机修人员、电器维修人员、钣金人员和喷漆人员,一类企业至少应各配备 2 人,二类企业至少应各配备 1 人。

其他岗位从业人员,一类企业至少应各配备 1 人,不能兼职。二类企业允许一人二岗,可兼任一职。

从事燃气汽车维修的企业,至少应配备 1 名熟悉燃料供给系统专业技术的专职作业、检验人员,并经培训合格,持证上岗。

2. 组织管理条件

(1) 基本要求

① 应建立健全组织管理机构,设置经营、技术、业务、质量、配件、检验、档案、设备、生产和安全环保等管理部门并落实责任人。

② 应建立完善的质量管理体系。

③ 应有现行有效地与汽车维修有关的法律、法规、规章和标准等文件资料。

(2) 经营管理

① 应具有规范的业务工作流程,公开业务处理程序、服务承诺和用户抱怨受理程序等,并明示经营许可证、标志牌、配件价格、工时定额和价格标准等。

② 应建立并执行价格备案及公示、汽车维修合同、汽车维修费用结算清单、汽车维修记录、统计信息报送和安全生产管理等制度。

③ 维修过程、配件管理、费用结算和维修档案等应实现电子化管理。

(3) 质量管理

① 应建立并执行汽车维修质量承诺、进出厂登记、检验、竣工出厂合格证管理、汽车维修档案管理、标准和计量管理、设备管理、配件管理、文件资料有效控制和人员培训等制度。

② 汽车维修档案应包括维修合同,进厂、过程、竣工检验记录,竣工出厂合格证存根,维修结算清单,材料清单等。

③ 配件管理制度应规定配件采购、检查验收、库房管理、信息追溯、配件登记及台账、索赔等要求。

④ 应具有所维修车型的维修技术资料及工艺文件,确保完整有效并及时更新。

3. 安全生产条件

① 汽车维修企业应建立并实施与其维修作业内容相适应的安全管理制度和安全保护措施。

② 应制订各类机电设备的安全操作规程,并明示在相应的工位或设备处。

③ 使用与存储有毒、易燃、易爆物品和粉尘、腐蚀剂、污染物、压力容器等,均应具备相应的安全防护措施和设施。

④ 安全防护设施应有明显的警示、禁令标志。

⑤ 生产厂房和停车场应符合安全生产、消防等各项要求,安全、消防设施的设置地点应明示管理要求和操作规程。

⑥ 应具有安全生产事故的应急预案。

4. 环境保护条件

① 汽车维修企业应具有废油、废液、废气、废水(以下简称“四废”)、废蓄电池、废轮胎、含石棉废料及有害垃圾等物质集中收集、有效处理和保持环境整洁的环境保护管理制度,并有效执行。

② 有害物质存储区域应界定清楚,必要时应有隔离、控制措施。

③ 作业环境以及按生产工艺配置的处理“四废”及采光、通风、吸尘、净化、消声等设施,均应符合环境保护的有关规定。

④ 涂漆车间应设有专用的废水排放及处理设施,采用干打磨工艺的,应有粉尘收集装置和除尘设备,并应设有通风设备;调试车间或调试工位应设置汽车尾气收集净化装置。

5. 设施条件

(1) 接待室(含客户休息室)

汽车维修企业应设有接待室。一类企业的接待室面积应不小于 80 m²;二类企业的接待室面积应不小于 20 m²,接待室应整洁明亮,明示各类证、照、主修车型、作业项目、工时定额及单价等,并应有供客户休息的设施。

(2) 停车场

汽车维修企业应有与承修车型、经营规模相适应的合法停车场地,并保证车辆行驶通畅。一类企业的停车场面积应不小于 200 m²,二类企业的停车场面积应不小于 150 m²;不得占用公共用地;租赁的停车场地应具有合法的书面合同书,租赁期限不得少于 1 年;停车场地面应平整坚实,区域界定标志明显。

(3) 生产厂房

① 生产厂房面积应能满足设备的工位布置、生产工艺和正常作业,并与其经营业务相适应。一类企业的生产厂房面积应不小于 800 m²,二类企业的生产厂房面积应不小于 200 m²。

② 生产厂房内应设有总成维修间。一类企业总成维修间面积应不小于 330 m²,二类企业总成维修间面积应不小于 20 m²,并设置总成维修所需的工作台、拆装工具计量器具等。

③ 生产厂房内应设有预检工位,预检工位应有相应的故障诊断、检测设备。

④ 租赁的生产厂房应具有合法的书面合同书,租赁期限不得少于 1 年。

⑤ 生产厂房地面应平整坚实。

从事燃气汽车维修的企业,应有专用维修厂房,厂房应为永久性建筑,不得使用易燃筑材料,面积应与生产规模相适应;厂房内应通风良好,不得堆放可能危及安全的物品;房周围 5 m 内不得有任何可能危及安全的设施;应设有密封性检查、卸压操作的专用场上可以设在室外;应远离火源,应明示防明火、防静电的标志。

6. 设备条件

汽车维修企业应配备符合要求的仪表工具、专用设备、检测设备和通用设备,其规构数量应与其生产规模和生产工艺相适应。

三、汽车维修企业的开业审批程序改备案制

经2019年6月12日第12次部务会议通过,交通运输部发布了《交通运输部关于修改〈机动车维修管理规定〉的决定》(交通运输部令2019年第20号),自2019年6月21日起施行。

1. 修订背景

2018年7月28日,国务院发布《国务院关于取消一批行政许可等事项的决定》(国发〔2018〕28号),明确取消机动车维修经营许可,要求取消审批后,交通运输部要制订完善并公布维修业务标准,督促地方交通运输主管部门通过以下措施加强事中事后监管:一是建立健全机动车维修经营备案制度,及时公布相关信息。二是要求机动车维修企业严格按照标准开展维修业务,维修服务完成后应提供明细单,作为车主追责依据。三是加强对机动车维修行为的监管,对维修企业出现违法违规行为,依法予以处罚。四是建立黑名单制度,深入推进维修诚信体系建设。2019年3月2日,国务院公布了《国务院关于修改部分行政法规的决定》(国务院第709号令),将作为《机动车维修管理规定》(以下简称《规定》)直接上位法的《道路运输条例》中关于机动车维修经营许可的条款修改为备案制管理。

为贯彻落实国务院决定,推进机动车维修经营许可改为备案制管理,并具体规定、细化和规范有关机动车维修经营备案管理的具体程序、做法、要求,根据部立法计划要求,有必要在国务院第709号令公布后抓紧开展对《规定》进行修订。同时,根据行业立法需要,将《大气污染防治法》等法律法规对于机动车维修经营者维修经营作业等有关要求,也应一并体现在《规定》修改中。

2. 主要修订内容

《规定》修改的内容,紧紧围绕国务院第709号令对《道路运输条例》中关于机动车维修经营许可改备案的事项开展,《规定》修正案共计34条。

① 删除了关于机动车维修经营许可的全部内容。按照国务院第709号令要求,在《规定》全文中删除了关于机动车维修经营许可条件、许可程序、申请手续、许可证件、许可监督处罚及相关事项的全部条款内容。

② 建立了关于机动车维修经营备案的制度体系。按照国务院第709号令要求,在《规定》中明确了关于机动车维修经营备案的备案程序、备案材料、备案受理、备案变更、备案事项事后监督检查、备案不得收取费用、备案结果公布等规定,以及国务院规定的机动车维修经营者应符合国务院交通主管部门规定的机动车维修经营业务标准等内容,形成了完整的维修经营备案管理体系、流程,建立了机动车维修经营备案管理体系。

③ 依法调整优化了有关事中事后监管措施。按照国务院第709号令和国发28号文件要求,一是保持强化了维修经营业务标准。明确要求机动车维修经营者应当符合交通运输部制订的机动车维修经营业务标准要求,并按照标准开展维修业务。二是明确了维修费用明细单制度。维修经营者完成维修后,应提供维修费用明细单,作为车主追责依据。三是明确建立维修经营者和从业人员黑名单制度要求,强化维修行业信用建设。四是强化对维修经营者的事中事后监管手段和违法处置措施。对于维修经营者有关违法违规情形严重的,可依据行政法规予以罚款直至责令停业整顿的处罚。



一、填空题

1. 汽车维修企业类别的划分是按照其完成维修作业的最高类别为依据来确定的。按行业管理规定分为_____、_____和_____。
2. 汽车整车维修企业按规模大小分为_____和_____。
3. 汽车维修企业常见的四废分别是_____、_____、_____和_____。

二、判断题

1. 一类汽修企业各岗位至少应各配备1人,不能兼职。二类企业允许一人二岗,可兼任一职。()
2. 汽车维修企业现在由“经营许可”改为“经营备案”。()
3. 汽车维修企业业务简单,所以不需要进行科学、系统管理。()

项目二 人力资源管理

任务一 人力资源管理的认识



知识目标	技能目标
<ol style="list-style-type: none">1. 熟悉人力资源管理的概念、内容、功能和方法2. 了解维修企业的组织机构及岗位设置3. 了解员工考核与激励4. 了解员工的培训	熟悉人才招聘流程



一、人力资源管理概念

人力资源管理是指在经济学与人本思想指导下,通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。它就是运用科学方法,协调人与事的关系,处理人与人的矛盾,充分发挥人的潜能,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标的过程。

二、人力资源管理的内容

企业人力资源管理的目标是选择人、培育人、使用人、激励人。企业应紧紧围绕经济发展目标,以人才资源开发为根本任务,从根本上解决人才的开发和利用。如图 2-1 所示。

1. 选择人

选择人是指如何确定企业的员工需求并把合适的人员吸引到企业中来,它包括人力资源规划、工作分析、招聘、选拔和委派。企业经过人力资源规划,确定了需要招聘的职位、部门、数量、类型等,再进行工作分析,确定空缺职位的工作性质、工作内容、胜任该工作的员工应具备的资格、条件,就可以进行人员的招聘了。

招聘是通过各种信息传播渠道,把可能成为和希望成为企业员工的人吸引到企业里来应聘,实现员工个人与岗位的匹配,也就是人与事的匹配。选拔是企业根据用人标准和条件,运用适当的方法和手段,对应聘者进行审查、选择、聘用。委派是把招聘、选拔来的员工安排到一定的岗位上,担任一定的职务。

在人才来源上,要有一个正确的观念,一定要摒弃过去那种从社会上招聘“散兵游勇”或者任人唯亲的做法,在对企业需求和工作进行分析的基础上,招聘具有定技能的人到企业空缺的岗位上。汽车销售人员



图 2-1 人力资源管理



人力资源



招聘

和服务人员最好选择在专业院校接受过专业培训及高等教育的人。管理人员必须是具有多年的市场营销、汽车维修企业经营管理经验以及丰富的汽车专业知识和实践经验的人。

2. 培育人

对新招聘来的员工进行一段时间的教育,内容包括企业发展现状和愿景教育、企业经营理念和企业价值观的教育等,使新员工尽快熟悉企业的情况和环境。

对企业现有员工不断地进行继续教育和业务培训,不断地提高员工的业务水平和经营理念。

3. 使用人

企业对人才要量才使用,大材小用不行,小材大用也不行;要用其所能,避其所短,充分发挥其优势;要坚持员工的素质评估和绩效考评制度,对员工的德、智、能、技做出客观的、公正的评价;对那些素质高、绩效显著的员工给予奖励和升迁;对那些素质低、绩效差的员工适当地采取降级使用、惩罚、解雇等措施,要做到奖惩分明。

4. 激励人

企业应建立各种绩效管理指标,加强对员工的素质、行为及工作成果的评价,在绩效考评的基础上,为员工提供所需的、与其事业成功度相匹配的工资、奖励,增加其满意度,充分发挥工资、奖励的激励功能。

三、人力资源管理的功能

现代企业人力资源管理,具有获取、整合、保持、评价和发展五种基本功能。



图 2-2 获取信息

1. 获取

根据企业目标确定的所需员工条件,通过规划、招聘、考试、测评、选拔、获取企业所需人员。如图 2-2 所示。

2. 整合

通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合,使企业内部的个体、群众的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念,使之形成高度的合作与协调,发挥集体优势,提高企业的生产力和效益。

3. 保持

通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动,保持员工的积极性、主动性、创造性,维护劳动者的合法权益,保证员工在工作场所的安全、健康、舒适的工作环境,以增进员工满意感,使之安心满意的工作。

4. 评价

对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面作出全面考核、鉴定和评价,为作出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据。

5. 发展

通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发,促进员工知识、技巧和其他方面素质提高,使其劳动能力得到增强和发挥,最大限度地实现其个人价值和企业的贡献率,达到员工个人和企业共同发展的目的。

四、人力资源管理的方法

1. “抽屉式”管理

在现代管理中,它也叫做“职务分析”。当今一些经济发达国家的大中型企业,都非常重视“抽屉式”管理和职位分类,并且都在“抽屉式”管理的基础上,不同程度地建立了职位分类制度。据调查统计,泰国在 1981 年采用“抽屉式”管理的企业为 50%,在 1985 年为 75%,而在 1999 年为 95% 以上。最近几年,香港的大中型企业也普遍实行“抽屉式”管理。

“抽屉式”管理是一种通俗形象的管理术语,它形容在每个管理人员办公桌的抽屉里,都有一个明确的职务工作规范,在管理工作中,既不能有权无权,也不能有责无权,更不能有权无责,必须职、责、权、利相互结合。

企业进行“抽屉式”管理有如下五个步骤：

第一步，建立一个由企业各个部门组成的职务分析小组；

第二步，正确处理企业内部集权与分权关系；

第三步，围绕企业的总体目标，层层分解，逐级落实职责权限范围；

第四步，编写“职务说明”“职务规格”，制订出对每个职务工作的要求准则；

第五步，必须考虑到考核制度与奖惩制度相结合。

2. “危机式”管理

在世界著名大企业中，随着世界经济竞争日趋激烈化，相当一部分进入维持和衰退阶段，柯达、可口可乐、杜邦、福特这样的大企业，也曾出现大量的经营亏损。为改变状况，美国企业较为重视推行“危机式”生产管理，掀起了一股“末日管理”的浪潮。

美国企业界认为，如果一位经营者不能很好地与员工沟通，不能向他的员工们表明危机确实存在，那么他很快就会失去信誉，因而也会失去效率和效益。美国技术公司总裁威廉·伟思看到，全世界已变成一个竞争的战场，全球电讯业正在变革中发挥重要作用。因此，他启用两名大胆改革的高级管理人员为副董事长，免去5名倾向于循序渐进改革的高级人员职务，在职工中广泛宣传某些企业由于忽视产品质量、成本上升、导致失去用户的危机，他要全体员工知道，如果技术公司不把产品质量、生产成本及用户时刻放在突出位置，公司的末日就会来临。

3. “一分钟”管理

目前，西方许多企业纷纷采用“一分钟”管理法，并取得了显著的成效。具体内容为：一分钟目标、一分钟赞美及一分钟惩罚。如图2-3所示。

所谓一分钟目标，就是企业中的每个人都将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上。每一个目标及其检验标准，应该在250个字内表达清楚，一个人在一分钟内能读完。这样，便于每个人明确认识自己为何而干，如何去干，并且据此定期检查自己的工作。

一分钟赞美，就是人力资源激励。具体做法是企业的经理经常花费不长的时间，在职员所做的事情中，挑出正确的部分加以赞美。这样可以促使每位职员明确自己所做的事情，更加努力地工作，使自己的行为不断向完美的方向发展。

一分钟惩罚，是指某件事应该做好，但却没有做好，对有关的人员首先进行及时批评，指出其错误，然后提醒他，你是如何器重他，不满的是他此时此地的工作。这样，可使做错事的人乐于接受批评，感到愧疚，并注意避免同样错误的发生。

“一分钟”管理法则妙就妙在它大大缩短了管理过程，有立竿见影之效果。一分钟目标，便于每个员工明确自己的工作职责，努力实现自己的工作目标；一分钟赞美可使每个职员更加努力地工作，使自己的行为趋向完善；一分钟惩罚可使做错事的人乐意接受批评，促使他今后工作更加认真。

4. “破格式”管理

在企业诸多管理中，最终都通过对人事的管理达到变革创新的目的。因此，世界发达企业都根据企业内部竞争形势的变化，积极实行人事管理制度变革，以激发员工的创造性。

在日本和韩国企业里，过去一直采用以工作年限作为晋升职员级别和提高工资标准的“年功制度”，这种制度适应了企业快速膨胀时期对用工用人的要求，提供了劳动力就业与发展的机会。进入20世纪80年代以来，这些发达企业进入低增长和相对稳定阶段，“年功制度”已不能满足职员的晋升欲望，使企业组织人事的活力下降。90年代初起，日本、韩国发达企业着手改革人事制度，大力推行根据工作能力和成果决定升降员工职务的“破格式”的新人事制度，收到了明显成效。

世界大企业人事制度的变革，集中反映出对人的潜力的充分挖掘，以搞活人事制度来搞活企业组织结构，注意培养和形成企业内部的“强人”机制，形成竞争、奋发、进取、开拓的新气象。



图2-3 一分钟管理

5. “和拢式”管理

“和拢”表示管理必须强调个人和整体的配合,创造整体和个体的高度和谐。在管理中,欧美企业主要强调个人奋斗,促使不同的管理相互融洽借鉴。

它的具体特点是:

- ① 既有整体性,又有个体性。企业每个成员对公司产生使命感,“我就是公司”是“和拢式”管理中的一句响亮口号。
- ② 自我组织性。放手让下属做决策,自己管理自己。
- ③ 波动性。现代管理必须实行灵活经营战略,在波动中产生进步和革新。
- ④ 相辅相成。要促使不同的看法、做法相互补充交流,使一种情况下的缺点变成另一种情况下的优点。
- ⑤ 个体分散与整体协调性。一个组织中单位、小组、个人都是整体中的个体,个体都有分散性、独创性,通过协调形成整体的形象。
- ⑥ 韵律性。企业和个人之间达成一种融洽和谐充满活力的气氛,激发人们的内驱力和自豪感。

6. “走动式”管理

这是世界上流行的一种创新管理方式,它主要是指企业主管体察民意,了解实情,与部属打成一片,共创业绩。这种管理风格,已显示出其优越性,如:

① 主管动部属也跟着动。日本经济团体联合会名誉会长土光敏夫采用“身先士卒”的做法,一举成为日本享有盛名的企业家,在他接管日本东芝电器公司前,东芝已不再享有“电器业摇篮”的美称,生产每况愈下。土光敏夫上任后,每天巡视工厂,遍访了东芝设在日本的工厂和企业,与员工一起吃饭,闲话家常。清晨,他总比别人早到半个钟头,站在厂门口,向工人问好,率先示范。员工受此气氛的感染,促进了相互间的沟通,士气大振。不久,东芝的生产恢复正常,并有很大发展。

② 投资小,收益大。走动管理并不需要太多的资金和技术,就可能提高企业的生产力。

③ 看得见的管理。就是说最高主管能够到达生产第一线,与工人见面、交谈,希望员工能够对他提意见,能够认识他,甚至与他争辩是非。

④ 现场管理。日本为何有世界上第一流的生产力呢?有人认为是建立在追根究底的现场管理上。主管每天马不停蹄地到现场走动,部属也只好舍命陪君子了!

⑤ “得人者昌”。优秀的企业领导要常到职位比他低几层的员工中去体察民意,了解实情,多听一些“不对”,而不是只听“好”的。不仅要关心员工的工作,叫得出他们的名字,而且关心他们的衣食住行。这样,员工觉得主管重视他们,工作自然十分卖力。一个企业有了员工的支持和努力,自然会昌盛。

五、人力资源管理和人事管理的区别

人力资源管理在以前普遍称为人事管理,它作为近 20 年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域,远远超出了传统人事管理的范畴。

① 传统人事管理的特点是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,只见某一方面,而不见人与事的整体、系统性,强调“事”的单一方面的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、心理、意识的调节和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化,致使企业取得最佳的社会和经济效益。

② 传统人事管理把人设为一种成本,将人当作一种“工具”,注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”,注重产出和开发。是“工具”,你可以随意控制它、使用它,是“资源”,特别是把人作为一种资源,你就得小心保护它、引导它、开发它。

③ 传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具,似乎与其他职能部门的关系不大,但现代人力资源管理却与此有着截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴,从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及企业的每一个管理者,现代的管理人员应该明确:他们既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策,侧重于人的潜能开发和培训,同时培训其他职能经理或管理者,提高他们对人的管理水平和素质。所以说,企业的每一个管理者,不单完成企业的生产、销售目标,还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。



人事管理

六、维修企业的组织机构及岗位设置

1. 组织机构

一个好的组织机构可以让企业员工步调一致,同心协力,向着同一个目标迈进。一个不合理的组织机构会使企业组织效率降低,内耗增加,影响企业的成功和发展目标的实现。如图 2-4、图 2-5 所示。

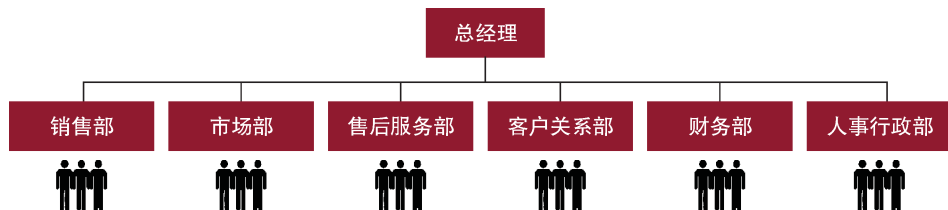


图 2-4 某公司组织机构图

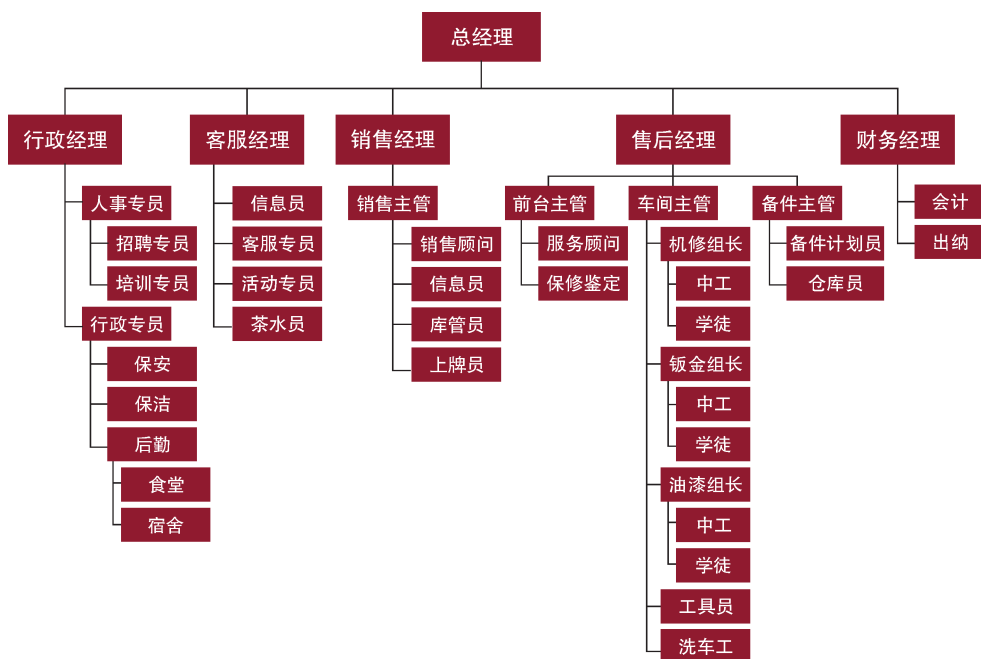


图 2-5 某 4S 店组织机构图

(1) 组织机构设置的原则

- ① 目标明确。
- ② 功能模块清晰。
- ③ 分工明确。

(2) 组织机构设置的方法

① 工作划分。根据分工协作和效率优先的原则,将汽车维修工作划分为业务接待、车间维修、质量检验、配件采购、财务结算等。

② 建立部门。把相近的工作归在一起,在此基础上建立相应的部门。根据生产规模的大小,一些部门可以合并,也可以分开。汽车维修企业常见的部门有业务接待部、配件部、维修车间、技术部、财务部、人力资源部、综合部门等。

③ 确定管理层次。确定一个上级直接指挥的下级部门的数量。

④ 确定职权关系。确定各级管理者的职务、责任和权力。

(3) 一般汽车维修企业常见的组织机构形式

① 整车维修一类汽车维修企业。一类汽车维修企业既可从从事汽车大修及总成大修的企业,也可从事汽车小修、汽车维护及汽车专项修理生产。整车维修一类企业的特点是规模较大,有的维修企业员工甚至达到百人以上,专业化程度很高,如各品牌 4S 店。

- 2) 汽车维修专项业户。专项业户即从事汽车专项修理或维护的企业,一些岗位可以兼职。
- 3) 整车维修二类汽车维修企业。二类汽车维修企业即从事汽车一级、二级维护和汽车小修生产的企业。

2. 岗位设置

(1) 总经理

- ① 职务名称:总经理。
- ② 管辖范围:公司内所有部门和人员。
- ③ 直接下属:
 - 销售总监。
 - 服务总监。
 - 财务总监。
 - 综合部经理。
- ④ 素质要求:
 - 必须是汽车维修企业正式职工。
 - 具有大专或相当于大专以上的文化程度。
 - 思想端正、事业心强、服务热情周到,能够严格按照汽车生产企业售后服务工作有关规定及要求实施经销商各项业务。
 - 具有较丰富的管理知识、汽车维修知识、汽车营销常识及社交常识,能够较熟练操作使用微机管理软件。
 - 具有丰富的管理经验、组织能力和协调能力。
- ⑤ 职责与权限:
 - 落实国家及行业的各项法律、法规,制订、落实企业方针、政策,并贯彻汽车生产企业的各项政策。
 - 直接领导各主管及经理的工作。
 - 负责公司内文件的审批。
 - 负责定期对公司的经营状况、管理、服务质量等进行评审。
 - 负责公司所需资源的配备。
 - 有投资决策权、经营权、人事任免权、现金使用审批权等。

(2) 服务总监:

- ① 职务名称:服务总监。
- ② 直接上级:总经理。
- ③ 管辖范围:索赔件库、业务接待厅。
- ④ 直接下属:
 - 服务顾问。
 - 索赔主管。
 - 信息员。
 - 生活接待。
- ⑤ 素质要求:
 - 具有大专以上学历程度,汽车或相关专业。
 - 三年以上汽车维修工作经验。
 - 具有一定的服务营销知识、丰富的汽车理论知识和汽车维修经验。
 - 能够熟练地操作计算机。
 - 具有较丰富的管理经验及较强的组织、协调能力。
 - 具有较强的语言表达能力。
 - 熟悉汽车驾驶,有驾驶执照。
- ⑥ 职责与权限:
 - 遵守公司规章制度,不泄露公司机密。
 - 领导、分配、协调下属员工的工作。
 - 制订维修接待的各项管理指标及工作计划并监督完成。

- 负责提高维修业务接待的服务质量及专业水平。
- 提出提高客户满意度的方案并监督执行。
- 负责解决服务过程中与用户发生的纠纷。
- 负责与配件经理联系,解决维修所需备件。
- 负责外出救援服务、预约服务、用户投诉、走访用户等工作的管理,并参与对重大维修服务项目的评审。

- 参与维修工具和设备的配备。
- 负责下属劳动纪律的管理。

(3) 服务顾问:

① 岗位名称:服务顾问。

② 直接上级:服务总监。

③ 素质要求:

- 具有大专以上学历,汽车专业或汽车维修专业。
- 具有较丰富的汽车维修经验。
- 能够准确地判断故障原因,并能准确估算维修价格及维修时间。
- 具有管理经验,较强的语言表达能力、组织协调能力。
- 能熟练地操作计算机。
- 熟悉汽车驾驶,有驾驶执照。

④ 职责与权限:

- 遵守公司规章制度,不泄露公司机密。
- 引导、受理用户预约。
- 负责维修车辆用户的接待工作。
- 负责用户车辆的故障诊断,与用户达成协议(任务委托书)。
- 负责车辆维修后的电话服务跟踪。
- 负责向索赔员传递车辆状态信息,并负责索赔技术鉴定。
- 负责向维修技师传达用户的想法,描述车辆的故障形态,分配维修工作任务。
- 负责交车工作,解释维修内容。
- 负责建立、完善用户档案。

(4) 车间经理:

① 岗位名称:车间经理。

② 直接上级:服务总监。

③ 素质要求:

- 具有大专以上学历,汽车相关专业。
- 两年以上相关工作经验。
- 熟知汽车维修、管理的工作流程,具有一定的维修理论知识和实际维修经验。
- 具有较强的服务理念和管理经验,有组织协调工作等领导能力,责任心强。
- 有良好的沟通能力和解决问题及应变能力,有良好的人际关系。

④ 职责与权限:

- 遵守公司规章制度,不泄露公司机密。
- 随时掌握车间员工的工作进度,督促工作的有效性和高效性。
- 能够按照进厂车辆的优先次序和员工的技术水平,合理组织分配任务。
- 定期统计车间员工效率表及返修率。
- 与接待人员沟通协调,控制车间维修量情况。
- 按照需要做适当人员调整,最大限度地提高生产力和员工的生产率。
- 充分利用设备资源和人力资源。
- 分析相关报表和生产情况,制订改善计划。
- 车辆终检合格后及时告知相应接待,做好交车准备。
- 严格按照维修标准流程安排工作。

(5) 维修技师:

① 岗位名称:维修技师。

② 直接上级:车间经理。

③ 素质要求:

- 有优秀和详细的汽车系统、汽车服务、汽车维修和汽车诊断知识。
- 了解网络、部件、主要总成等的结构、功能和系统,并且能够与其他系统知识结合使用。
- 有相当好的汽车电气和数据总线系统知识背景。
- 有相当好的无线电学知识,软件操作,网络知识构架。
- 能够操作或者能够快速学习使用所有的设备和系统。
- 有良好的语言沟通能力和解决问题及应变能力,有良好的人际关系。

④ 职责与权限:

- 遵守公司规章制度,不泄露公司机密。
- 维修技师代表公司的形象,以为客户服务为宗旨。
- 使用新的诊断系统设备和方法修复车辆,可以进行终检。
- 即使在压力下也能保持客观,不掺杂个人的意见与观点。
- 有较强的独立意识,能够表达自己的观点并且能够做出正确决策。
- 能够较好地分析复杂问题,能够独立提出自己的策略。
- 能够对疑难问题提供技术指导,向业务接待提供关于故障诊断的技术支持和解决方案,能够成功解决问题。
- 潜心学习,能够培训其他员工,提高他们的技术水平。
- 运用开放式思维进行复杂的尤其是网络系统方面的故障诊断,并记录原因。
- 能够向同事提供专业的技术信息作为参考意见。

(6) 配件经理:

① 职务名称:配件经理。

② 直接上级:服务总监。

③ 管辖范围:备件库、材料库。

④ 直接下属:

- 备件计划员。
- 备件仓库保管员。

⑤ 素质要求:

- 具有大专或以上文化程度。
- 具备一定的营销常识。
- 具有丰富的汽车构造知识。
- 具有丰富的管理经验,一定的组织能力及协调能力。
- 能熟练地操作计算机。
- 熟悉汽车驾驶,有驾驶执照。

⑥ 职责与权限:

- 遵守公司规章制度,不泄露公司机密。
- 负责保证维修所需的充足的备件供应,对原厂备件负责。
- 负责建立合理的备件库存量,指导保管员对库房进行管理。
- 负责备件订购计划的审批。
- 负责组织备件的到货验收及备件的入库检验。
- 负责定期组织人员进行库存盘点。
- 负责审核备件管理账目,抽检库存备件状况。
- 负责实施备件管理方面的培训。
- 负责制订备件位置码。

七、员工考核与激励

员工绩效考核是分析、考核一个员工在工作岗位上的表现和工作结果,它作为一种衡量、评价员工工作



表现的工作体系,可以起到鼓励先进、鞭策后进的作用,从而激发员工的潜能,使企业和员工同时受益。由于企业是由员工组成的,因此,对每一个员工的绩效考核是一件非常重要的事情。如图 2-6 所示。

1. 员工绩效考核的意义

① 绩效考核是建立薪酬制度的基础。按劳分配、奖勤罚懒,是制订薪酬制度的一贯原则。怎样判断企业员工的劳动业绩,绩效考核可以提供量化数据,真实、可靠的数据是建立薪酬制度的基础。

② 绩效考核是决定人员任用、调遣、培训的主要依据。在一群年龄、学历相当的员工中,只有进行了科学的绩效考核,才能找到工作业绩出色的员工,才能为员工的任用、调遣提供可靠的依据。同时,针对工作业绩出现问题的员工,可以分析问题所在,发现另有所长的,可进行横向调动;发现工作中员工需要帮助的,可考虑进行相应内容的培训。

③ 绩效考核是激励员工的根本。在工作中,每一位员工都希望得到肯定或者褒奖。通过绩效考核可以肯定成绩、肯定努力、鼓舞士气、增强信心。同时,也使一些员工看到不足,通过比较,先进的更努力,后进的变压力为动力,使工作良性循环。

④ 绩效考核是体现公平竞争的前提。提倡公平竞争,展开公平竞争的前提是要有一个科学、良好的工作业绩考核。

⑤ 绩效考核有助于实现员工的自我价值,提高企业效益。绩效考核细化了工作要求,使员工的工作责任心增强,同时也明确了努力的方向,满足了员工渴望成功的愿望,从而提高了企业效益。

2. 员工绩效考核的内容

员工绩效考核工作首先要考虑内容的科学性、合理性。员工绩效考核根据考核对象的不同,可分为个体考核和团队考核。

① 个体考核。考核的对象是岗位个体,如汽车维修工、配件库房管理人员、前台接待人员(SA)等。岗位不同,要求就不同。汽车维修工岗位,首先考核维修量的多少,其次考核维修质量。配件库房管理人员,首先考核服务质量;其次考核配件利润的多少。前台接待人员,考核的是工作方式、解决问题和处理问题的能力。

② 团队考核。考核的对象是不同的岗位小组和工作小组,主要分为管理性团队、科技性团队、生产性团队、服务性团队等。维修企业中,前台服务组、汽车维修组分别属于服务性团队和生产性团队。服务性团队考核的主要指标是工作效率、服务方式。生产性团队考核的主要指标是维修量、维修质量和服务质量。

3. 员工绩效考核的方法

工作考核的过程是一个同时有人和数据资料在内的对话过程,这个过程既涉及技术问题,又牵扯着人的问题。总之,没有“完美无缺”的绩效考核方法。绩效考核的方法多种多样,它们都是人们在实践中积累起来的。常用的员工绩效考核方法有民意测验法、共同确定法、情景模拟法等。

① 民意测验法。民意测验法就是让企业所有人员或与之有关系的人来评价被考核者,然后得出结果。这种方法的优点是评价的人员多,民主性强,可以看到大家的实际看法;缺点是最后的评价结果往往受被考核者的人缘影响,并不代表实际的工作业绩。

② 共同确定法。共同确定法是一种层层确定的方法。先由最基层的小组提出意见,进行上一级专业小组评定,上报总的评定委员会评议,得出结果;这种方法的优点是层层评议,最后由专家确定,可以保证被考核者的水平、能力等方面确实与实际相符;缺点是当某些业绩不能很好地量化时,结果受考核者的主观因素影响很大。

③ 情景模拟法。情景模拟法是为了适应管理和执行工作而提出来的。工作越来越复杂,每项任务的执行需要多方面的素质和能力,而不同任务所需要的素质和能力又是不同的,单凭一些人为规定的考核项目无法全面测评员工是否胜任工作。因此,利用仿真评价技术,通过计算机仿真、模拟现场等技术手段进行模拟现场考核;或者通过代理职务进行真实的现场考核。这种考核方法的优点是被考核者可以真实地面对工作,表现出自己的水平;缺点是需要大量的财力、人力,不能应用于所有的岗位。

以上列举了一些员工考核的方法,这些方法各有优缺点,汽车维修企业管理者在使用时可以斟酌考虑,



图 2-6 员工绩效考核

找到适合自己企业考核的方法。

4. 绩效考核实施过程中需要考虑的问题

绩效考核工作本身难度很大,不仅仅是主管领导给员工画钩、打分,在绩效考核中的任何一点偏差都会导致考评结果不真实可靠。

(1) 绩效考核过程中可能会出现的问题

- ① 很难考核创造的价值。
- ② 很难考核团队工作中的个人价值。
- ③ 员工总认为没有得到公正的待遇。
- ④ 主管害怕出现负面的影响。
- ⑤ 考核过程容易受到其他因素的影响。
- ⑥ 缺乏明确的绩效考核标准。
- ⑦ 考核者的失误。
- ⑧ 消极的沟通。
- ⑨ 反馈不及时,不公正。
- ⑩ 考核方法本身就需要不断提高。

(2) 减少可能出现上述问题的措施

- ① 考核者、管理者必须清楚上述可能出现的问题。
- ② 分析每一种考核方法的优缺点,选择一两种合适的评价方法。
- ③ 对参与考评者进行培训,避免犯常见的错误。

5. 员工的报酬与激励办法



图 2-7 员工薪酬

薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。科学合理的薪金管理是一种动力,会极大地提高员工的工作效率,为企业创造更大的效益。不良的薪金管理,将挫伤员工积极性,对企业产生不信任感,影响企业的发展。薪金管理的基本原则是多劳多得,按劳分配。如图 2-7 所示。

激励就是企业用适当的诱因去满足员工的需要,激励起员工的工作积极性,提高员工的工作效率。激励包括物质激励和精神激励。

(1) 维修工人计酬方式

目前,国内汽车维修企业采用的计酬方式主要是按工时计酬、按产值计酬、工资加奖金计酬、保底工资加产值提成计酬这 4 种方式。

① 按工时计酬

$$\text{月工资} = \text{月工时费收入} \times \text{提成比例}$$

这种计酬方式上不封顶,下不保底,员工无最低工资保障。这种分配方式适用于机修工、电工、钣金工,统计时不管材料费为多少,只统计工时费。

② 按产值计酬

$$\text{月工资} = \text{月产值} \times \text{提成比例}$$

这种计酬方式适合喷漆工。喷漆工因为其工种的特殊性,原材料易耗,在工作中人为因素较大,所以采用全包干的分配方式,即喷漆用的原材料及人工费均由喷漆工承包,然后再与修理厂分成。

此种计酬方式的缺点是:喷漆工为了减少成本增加收入,有时会简化工序、偷工减料。例如,本来应该喷 3 遍漆,结果只喷了 2 遍漆。因此采用此种计酬方式要加强质量检验,加强过程控制,对因简化工序、偷工减料而造成的返工,由承修者承担全部返修费用,并进行经济处罚。

③ 工资加奖金计酬

$$\text{月工资} = \text{工资} + \text{补贴} + \text{奖金}$$

工资:根据国家规定,分成几个档次,档次要考虑技术级别、工龄等因素。

补贴:包括工种劳保补贴、误餐补贴等。

奖金:按企业规定提取奖金。

这种计酬方式般是国有企业采用。

④ 保底工资加产值提成计酬

$$\text{月工资} = \text{保底工资} + \text{产值提成}$$

这种计酬方式员工有最低工资保障。

以上几种分配方式的提成比例由厂方根据提供的生产条件、设备水平及当地维修市场的行情确定。

(2) 管理人员计酬方式

管理人员的计酬方式分两种:按工人平均工资计酬、固定月(年)薪计酬。在此基础上,为了提高管理人员的责任心,年底按效益情况再发放一定数额的奖金。

① 按工人平均工资计酬。一般管理人员按工人平均工资发放,部门负责人按工人平均工资乘以系数,不同级别的管理人员可选择不同的系统。

② 固定月(年)薪计酬。采用这种计酬方式的人员为企业的高层管理人员、有专门技术或较高业务水平的管理人员。

(3) 物质激励

物质激励包括以下4个方面的内容。

- ① 员工工资。直接反映当前员工的工作绩效。
- ② 奖励制度。奖励员工在某一项目或某一时间内的特殊贡献。
- ③ 福利。包括养老保险、法定假日及带薪休假等。
- ④ 长期激励。体现员工长期的价值,如配乘用车、分配住房等。

(4) 精神激励

精神激励包括以下4个方面的内容。

- ① 荣誉激励。表彰员工在某一方面的特殊贡献,或表扬突出事迹。荣誉激励应及时,以收到好的效果。
- ② 感情激励。关心员工的工作和生活,为员工设计职业生涯。
- ③ 参与激励。让员工参与企业管理,为企业献计献策。
- ④ 教育激励。提供员工受教育的机会。

八、员工的培训

培训工作是企业持续发展的重要保证,是实施管理的重要补充。企业对员工进行培训是一种投资行为,而不能认为是一种成本支出,员工培训提高了员工素质,增强了企业的竞争力。

员工培训是指企业为实现自身的目标和员工个人发展的目标,采用一定的方式,有计划、系统地对全体人员进行培养和训练,使其提供与工作相关的知识、技能等素质,以适应并胜任职位工作。如图2-8所示。

1. 员工培训的意义

汽车维修企业中的人才流动是必然现象,这不是以某个管理者的意志为转移的。企业和企业管理者采取各种措施与机制,只能做到人才的相对稳定。千万不可因为人才的流动而不对员工进行培训,这样会造成企业的恶性循环,得不偿失。汽车维修企业建立对内部员工的培训机制,是稳定人才的重要手段和企业发展的必然措施。企业能扩张多快多大,很大程度是要看内部管理,人员的培养速度。员工培训的意义主要体现在以下几方面。

① 培训是提高员工素质和增强企业竞争力的根本途径之一。企业竞争也是人才的竞争。明智的企业家越来越清醒地认识到培训是企业发展的不可忽视的“人本投资”,是提高企业“造血功能”的根本途径。人类正在进入知识经济时代,现代社会快速发展的一个重要趋势就是新知识、新工艺、新技术、新产品的不断涌现,市场变化多端,稍纵即逝。汽车维修行业同现代化工业生产紧密联系,需要不断地提高汽车维修行业员工队伍的素质,以适应汽车维修作业利企业管理工作的需要,适应工作岗位发展变化的新要求。



图 2-8 员工培训



培训

② 培训是提高劳动生产率和工作效率的重要途径。通过培训,可以提高员工的工作能力、办事效率和技术水平;可以增加他们的知识积累、加速知识更新和引发科学创见。通常情况下,教育培训的程度越高,完成任务的效率就越高,革新与发明创造就越多。

③ 培训会给企业带来巨大的经济效益。就企业而言,对员工培训得越充分,对员工越具有吸引力,越能发挥人力资源的高增值性,从而为企业创造更多的效益。美国权威机构监测,培训的投资回报率一般33%左右。在对美国大型制造业公司的分析中,公司从培训中得到的回报率可达20%~30%。

④ 培训能增强员工对企业的归属感和主人翁责任感。培训能促进企业与员工、管理层与员工层的双向沟通,增强企业的向心力和凝聚力,塑造优秀的企业文化。因为企业文化是企业的灵魂,它是一种以价值观为核心对全体职工进行企业意识教育的微观文化体系。企业管理人员和员工认同企业文化,不仅会自觉学习掌握科技知识和技能,而且会增强主人翁意识、质量意识、创新意识,从而培养大家的敬业精神、革新精神和社会责任感,形成上上下下自学科技知识,自觉发明创造的良好氛围,企业的科技人才将茁壮成长,企业科技开发能力会明显增强。

2. 员工培训的形式

员工培训的形式多种多样,汽车维修企业可以根据企业自己的特点,采取不同形式的培训。

(1) 按照员工在培训时的工作状态分类

① 在职培训。在职培训就是利用工作时间或就某一个具体问题,在实际工作中进行的短期培训。它的特点是:培训时间灵活,不影响正常的维修任务;边学边干,学以致用,易掌握知识要点,实践性理;能够结合本维修企业自身的维修特点;可以利用本单位技术骨干而不需要聘请专门的培训师,也利于员工之间的交流;经济可行,不需要添置设备和场所;所培训的知识不系统、不规范;受训人数受培训场地限制。

在汽车维修企业中,对新进设备、工具的使用,某一种新车型、新总成的维修方法、安全培训等,均可采用这种培训方式。

② 脱产培训。脱产培训就是在一定的时间里,受训者离开工作岗位接受专门、系统的知识培训。其特点是:培训的知识系统化、理论化、专业化,受训者可以得到全面的提高;受训者可能来自不同的地区、行业,进行相互交流、学习,学习更专心,不受工作的干扰。

③ 半脱产培训。半脱产培训介于在职培训和脱产培训之间,兼顾二者的优缺点。

(2) 按照培训的目的分类

① 文化技术培训。文化技术培训的目的是提高汽车维修企业员工文化素质和维修技术,如某车型的结构特点培训、汽车维修企业管理培训等。它的特点是针对性强,短期内可提高员工的维修技术。

② 岗位培训。岗位培训是从工作的实际需要出发,针对某些岗位的特殊要求而进行的培训。其目的是传授对于个人行使岗位职责、推动工作方面的特殊技能,使受训人在担任该岗位之前,能够充分了解和掌握岗位的职责、权利、知识和技能等。例如:对维修站中高层管理人员进行的财务培训和人力资源培训,对服务总监进行的服务理念更新、市场的开拓培训,对维修技师进行的计算机基础控制的培训等。

(3) 按照培训内容的层次分类

① 初级培训。初级培训主要是一般性的知识和技术方法培训。例如:入厂培训、维修人员的应知应会等培训。

② 中级培训。中级培训针对培训对象加入一些相关专业的理论知识,如汽车维修中级、高级培训。

③ 高级培训。高级培训主要是将一些汽车行业的新技术、新观念、新方法以短期培训、研讨会的方式进行。

(4) 按照培训的对象分类

① 新员工培训。新员工培训主要是指职前培训。其目的是让新员工对企业、工作岗位、工作环境有三个全面的认识,领会企业文化,熟悉企业的规章制度,能够很快进入状态。如图2-9所示。

② 在职员工培训。在职员工培训主要是指员工的继续培训。其目的是全方位地提高员工素质。



图 2-9 新员工培训

3. 员工培训的内容

根据汽车维修企业工作的职能,员工培训的内容通常可归纳为:技术类培训、管理类培训、索赔类培训、

备件类培训和计算机类培训。

(1) 技术类培训

根据汽车维修企业参加培训的人员素质和技术水平的不同,技术类培训可分为不同的级别,如初级、高级、专家级等。

① 初级技术培训。适合刚刚进入汽车售后服务的维修检测人员学习,一般安排汽车维修保养方面的基础培训和汽车电气方面的基础培训。维修保养方面的培训内容如汽车产品结构配置、技术参数、使用要求、拆装注意事项、维护保养知识、售前检查等内容。电气系统方面的培训内容如基本测试、调整、电路常识、电路图读解、专用仪器使用等培训。培训内容虽然分成机械和电气两方面,但参加培训的维修人员不一定要分两方面。因为现代汽车的先进技术都是具有机电一体化的特征,只懂得机械或只懂得电气这种单一的技术,已经无法适应汽车售后服务的要求,所以对汽车维修检测人员的综合素质要求也越来越高。

② 高级培训。一般根据汽车的结构特点按部分系统进行。发动机部分的内容如汽油发动机、柴油发动机各系统结构、原理、拆装、调整,常见故障排除、检测等。底盘部分的内容如变速器、自动变速器、ABS等总成的结构、原理、拆装、调整,常见故障排除、检测等。电气部分的内容如电子舒适系统(如电加热座椅)、空调等系统结构、原理、拆装、调整,常见故障排除、检测等。车身修复可安排钣金和油漆两方面,钣金内容是车身结构、焊接原理、车身校正系统使用等知识;油漆内容是车辆表面处理、喷涂常见的缺陷及原因、微调技术、驳口工艺等知识。

此外,高级培训还包括主机厂的新车型、新技术等方面的专题培训。

③ 专家级培训。主要侧重于交流、总结多发故障、疑难故障的分析与排除方法、深入解析系统原理,为汽车维修检测服务提供技术经验,为主机厂提供典型故障案例的素材和依据。

(2) 管理类培训

管理类培训的目的是提高汽车维修企业的管理水平。根据汽车维修企业的具体情况不同,管理类培训一般分为管理模式、用户沟通和服务营销等方面的培训。管理模式培训内容包括维修服务工作流程、售后服务流程等。用户沟通的内容有用户关系技巧、用户抱怨与冲突的解决技巧、电话回访的技巧等。服务营销的培训内容侧重服务理念、时间控制模式、小组工作模式、经营分析等。

管理类培训适合从事服务管理的服务经理、接待人员、客户服务人员及营销人员等参加。

(3) 索赔培训

索赔工作对于汽车品牌 4S 店来说,是售后服务的一项重要工作。它的物流线既涉及用户、经销商,又涉及汽车生产企业乃至供应商。它的责任线涉及的更广。所以经销商的基础索赔工作十分重要。而执行基础索赔工作的是经销商处的索赔人员,所以必须加强对索赔人员的培训。

索赔培训一般包括索赔工作流程、索赔管理条例、索赔件管理以及索赔申请单的填写、在网录入、离网上传、修改索赔单等项目。现在的索赔工作都是在网络上进行的,因此参加培训的人员应具备一定的计算机基础,对索赔件损伤原因的分析能力,就需要有一定的维修基础知识。

(4) 备件培训

备件培训也是对于汽车品牌 4S 店而言的。为保证备件订货业务的顺利进行,主机厂要对经销商的备件订货人员和管理人员进行培训。备件培训的内容包括:主机厂的备件体系、备件订货及管理系统、备件管理条例、备件的图册或电子目录系统以及计算机网络订货等。

备件培训适合于经销商的备件经理及备件订货员参加。如图 2-10 所示。

(5) 计算机业务培训

汽车维修企业、主机厂、物流商、供应商的一切信息沟通都离不开计算机系统。因此,企业必须做好计算机业务培训。汽车维修企业的计算机培训主要根据主机厂、物流企业等共同使用的信息管理系统进行,内容一般包括:人员管理,信息管理,车辆信息反馈,内部管理软件的使用、维护等。一般 4S 店的索赔员和服务经理等都必须经过该项培训。



图 2-10 汽车配件



一、《人员需求申请单》的填写

1. 当部门有员工离职、工作量增加等出现空缺岗位需增补人员时,可向人力资源部申请领取《人员需求申请单》。
2. 《人员需求申请单》必须认真填写,包括增补缘由、增补岗位任职资格条件、增补人员工作内容等,任职资格必须参照《岗位说明书》来写。
3. 填好后的《人员需求申请单》必须经用人部门经理的签批后上报人力资源部。
4. 人力资源部接到部门《人员需求申请单》后,核查各部门人员配置情况,检查公司现有人才储备情况,决定是否从内部调动解决人员需求。
5. 若内部调动不能满足岗位空缺需求,人力资源部将把公司总的人员补充计划上报总经理,总经理批准后人力资源部进行外部招聘。

二、确定招聘计划

1. 招聘计划要依据《岗位说明书》确定招聘各岗位的基本资格条件和工作要求,若公司现有的岗位描述不能满足需要,要依据工作需要确定、更新、补充新岗位的《岗位说明书》。
2. 根据招聘人员的资格条件、工作要求和招聘数量,结合人才市场情况,确定选择什么样的招聘渠道。
 - (1) 大规模招聘多岗位时可通过招聘广告、学校和大型的人才交流会招聘。
 - (2) 招聘人员不多且岗位要求不高时,可通过内部发布招聘信息,或参加一般的人才交流会。
 - (3) 招聘高级人才时,可通过网上招聘,或通过猎头公司推荐。
3. 人力资源部根据招聘需求,准备以下材料:
 - (1) 招聘广告。招聘广告包括本公司的基本情况、招聘岗位、应聘人员的基本条件、方式、时间、地点、应聘时需携带的证件、材料以及其他注意事项。
 - (2) 公司宣传资料(如:公司简介)。
 - (3) 《应聘人员登记表》《面试评价表》。

三、人员甄选

1. 收集应聘资料,进行初试

- (1) 进行初试时,公司招聘人员须严格按招聘标准和要求把好第一关,筛选应聘人员资料进行初试时一般从文化程度、性别、年龄、工作经验、容貌气质、户口等方面综合比较。
- (2) 符合基本条件者可参加复试(面试),不符合者登记完基本资料后直接淘汰。

2. 面试程序

- (1) 一线人员由人力资源部经理进行面试。面试人员接到试通知,工作人员整理好面试人资料后,引领参加面试者到面试地点按顺序进行面试。
- (2) 财务人员、企划人员等各类专业人员的面试由相应部门经理进行面试。按以下程序组织:
 - ① 人力资源部收集整理好应聘人员的资料交于相应部门经理。
 - ② 部门经理进行初步筛选后将通过者名单交于人力资源部。
 - ③ 人力资源部通知复试,复试(面试)人员到达面试指定地点后由工作人员引领,按顺序进行面试。
- (3) 其他岗位人员由人力资源部经理进行第一次面试。
- (4) 应聘人员向人力资源部门递交个人资料
 - ① 身份证复印件、户口本复印件、学历证明(原)复印件、一寸照片3张,体检证明。
 - ② 递交《应聘人员登记表》,个人简历等资料。

3. 员工录用

面试结束后由各部门经理和人力资源部经理共同确定录取人员名单,招聘工作人员根据最终录取名单统一通知录取;报到时间、办理录取手续需要的相关资料等事宜。

四、招聘评估

招聘评估工作由各级主管领导、人力资源部经理、招聘工作人员及需补充人员的部门领导所组成。



一、填空题

1. 企业人力资源管理的目标是_____、_____、_____、_____。
2. 现代企业人力资源管理,具有_____、_____、_____、_____和_____五种基本功能。
3. 通过_____、_____、_____等一系列管理活动,保持员工的_____、_____、_____,维护劳动者的合法权益,保证员工在工作场所的安全、健康、舒适的工作环境,以增进_____,使之安心满意的工作。
4. 现代人力资源管理以“_____”为核心,强调一种_____、_____、_____调节和开发,管理的根本出发点是“_____”,其管理归结于_____的系统优化,致使企业取得最佳的社会和经济效益。
5. 一般汽车维修企业常见的组织机构形式有_____、_____、_____。
6. 常用的员工绩效考核方法有_____、_____、_____等。
7. 员工绩效考核是_____、_____一个员工在_____上的表现和工作结果,它作为一种_____、_____员工工作表现的工作体系,可以起到_____、_____的作用,从而激发员工的潜能,使_____同时受益。
8. 目前,国内汽车维修企业采用的计酬方式主要是_____、_____、工资加奖金计酬、_____4种方式。
9. 根据汽车维修企业参加培训的人员素质和技术水平的不同,技术类培训可分为不同的级别,如_____、_____、_____等。
10. 根据汽车维修企业工作的职能,员工培训的内容通常可归纳为:_____、_____、索赔类培训、_____和_____。

二、判断题

1. 人力资源管理就是运用科学方法,协调人与事的关系,处理人与人的矛盾,充分发挥人的潜能,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标的过程。 ()
2. 维修企业中,前台服务组、汽车维修组分别属于服务性团队和生产性团队。服务性团队考核的主要指标是工作效率、服务方式。生产性团队考核的主要指标是维修量、维修质量和服务质量。 ()
3. 按工时计酬方式上不封顶,下不保底,员工无最低工资保障。这种分配方式适用于油漆工,统计时不管材料费为多少,只统计工时费。 ()
4. 对维修站中高层管理人员进行的财务培训和人力资源培训,对服务总监进行的计算机基础控制的培训,对维修技师进行的服务理念更新、市场的开拓培训等。 ()
5. 初级培训主要侧重于交流、总结多发故障、疑难故障的分析与排除方法、深入解析系统原理,为汽车维修检测服务提供技术经验,为主机厂提供典型故障案例的素材和依据。 ()

三、单选题

1. 提倡公平竞争,展开公平竞争的前提是要有一个科学、良好的_____。 ()
A. 工作业绩考核 B. 工作环境 C. 工作态度
2. 薪酬管理的基本原则是多劳多得,_____。 ()
A. 按需分配 B. 平均分配 C. 按劳分配
3. 现在的索赔工作都是在网络上进行的,因此参加培训的人员应具备一定的计算机基础,对索赔件损伤原因的分析能力,就需要有一定的_____。 ()
A. 沟通能力 B. 维修基础知识 C. 计算机操作能力