



## 单元三

# 汽车维修企业经营管理



### 学习目标

- ① 了解汽车维修行业的发展现状与特点；
- ② 掌握汽车维修企业的管理过程与方法；
- ③ 掌握汽车维修企业的主要经营策略；
- ④ 理解汽车维修企业文化建设的重要性。

## 第一节 汽车维修行业现状与特点分析

### 一、汽车维修行业的现状

#### 1. 汽车维修行业管理的现状

##### 1) 行业标准有待完善

汽车维修企业开业条件(GB/T 16739.1—2004 汽车维修企业开业条件 第1部分:汽车整车维修企业和 GB/T 16739.2—2004 汽车维修企业开业条件 第2部分:汽车专项维修业户)与当今维修市场的快速发展、汽车深度养护的需求已经不相适应,其规定的企业经营类别与市场新的经营模式(如快修连锁经营、汽车保养)已不相协调,在一定程度上阻碍了这些新型维修模式的发展。国标规定的设备配置与大都市汽车维修需求不相适应,部分设备利用率低,检测诊断设备等跟不上现代化汽车高性能技术的发展要求。资金投入也不足,从事汽车维修专业互联网站的公司大多依靠自有资金、人才、技术进行发展,缺乏政府的政策扶持。



## 2) 汽车配件市场无序经营现象严重

从生产领域来说,整车生产企业认可的配件、配套零部件和生产企业剩余生产的配件、仿制配件、假冒伪劣配件等一同流入市场;从经营业户来说,有人合法经营,但也有部分经营者使尽手段,以假充真、以旧充新、以次充好等;从进口渠道来说,正规渠道进口的、未经国外汽车生产厂家认可的配件,非正规渠道进口的、未经国外汽车生产厂家认可的配件等均打着“原厂正宗”的旗号流进国内的汽车配件市场;少数维修点无证无照经营、漫天要价;有的维修厂将报废汽车回收后,拼装上市,给交通安全带来了极大隐患。这些现象的存在,扰乱了汽车配件市场的价格体系,使得汽车配件的质量参差不齐,影响了汽车维修质量,造成运行安全隐患,也增加了维修费用。

## 3) 维修行业和相关管理部门监管力度小

对个体维修业户管理上没有统一领导,政府监管力度不够。主要表现在以下几个方面。

(1) 个体维修业户汽车维修设备不齐,技术落后,难以形成一定的维修规模,无法保证良好车辆技术状况。

(2) 个体维修技术人员水平较差,缺乏正规培训,而且设备陈旧,资金短缺,修理工艺有的停留在手工作业水平上,根本无法保证汽车的维修质量。

(3) 小修理厂收费标准极不统一,乱收费现象时有发生。

## 2. 汽车维修制度的现状

### 1) 现行维修制度

从全国范围来看,“定期检测、强制维护、视情修理”制度是我国现行的主要维修制度,这种制度的指导思想是“以预防为主”,是建立在“机件工作—产生磨损—导致故障—影响使用和安全”的认识上的,其基本做法为根据机械零件的磨损规律,通过大量的试验数据,应用统计分析方法求得各种零件或配合件的正常使用寿命。这种制度对保证机械技术状况完好起了积极的作用。

### 2) 维修制度存在问题

(1) 维修制度所依据的磨损规律具有局限性,它只能说明磨损机件经过磨损产生的故障,而对大量的非磨损机件产生的故障和疲劳破坏、变形、锈蚀、老化、人为差错等原因所造成的故障无法说明,致使许多机械尚未达到预定的修理期就出现了故障。

(2) 维修观点停滞不前。机械的技术水平和复杂程度越来越高,特别是汽车电子技术的应用越来越广泛,典型的设备失效率曲线如图 3-1 所示(以使用时间为横坐标,以失效率为纵坐标的一条曲线,因该曲线两头高,中间低,有些像浴盆,所以也称为“浴盆曲线”),已经不能恰当地反映出现代机械和汽车机电产品的失效率随时间变化的规律。

(3) 制订维修周期及作业内容所依据的磨损规律与当前汽车实际技术状况差距较大,容易致使维修过剩或维修不足。前者易造成人力、物力、财力、时间的巨大浪费,后者易给机械造成极大的故障隐患。

(4) 配件计划不到位,使配件库存积压或库存过少,前者造成资金占用过度,后者造成维修周期过长。

总之,对汽车维修来说,改革现行的维修制度是很有必要的。



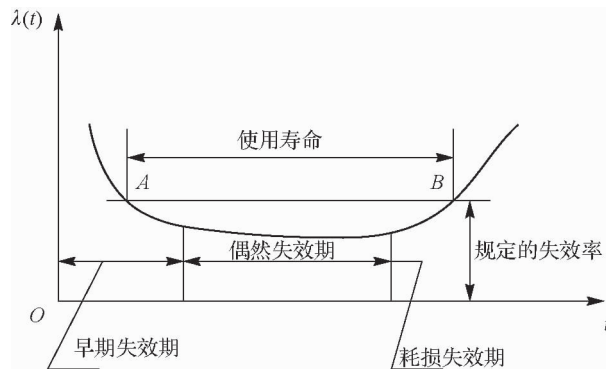


图 3-1 典型的设备失效率曲线

### 3. 汽车维修从业人员的现状

与发达国家相比,我国的汽车后市场服务体系仍然处于初级阶段。汽车维修行业从业人员的整体状况不容乐观,从业人员法律意识、服务意识不强,专业知识匮乏、技术素质不高已成为制约汽车维修业持续发展的主要瓶颈。目前,很多国内汽车维修企业的人力资源无法满足现代汽车维修的需要,具体表现在以下几个方面。

(1)从业人员整体学历偏低。尤其是从事钣金喷漆工种的人员,学历水平在维修企业中也是非常低的。

(2)高等级技能人才比例偏低。许多汽车维修从业人员不具备任何技术等级证书。

(3)接受过专业训练的人才比例低。

(4)工资待遇较低,难以留住人才。

### 4. 汽车维修方式的发展现状

#### 1) 汽车维修方式的变化

近年来汽车维修方式发生很大变化,主要体现在以下两个方面。

(1)汽车新技术的发展促使汽车维修方式发生变化。汽车工业的技术进步,汽车新结构、新材料、新工艺,特别是电子技术在汽车上得到广泛应用,使汽车成为机械与高新技术结合的产物,汽车零部件的平均故障间隔期大大延长,汽车新技术大量应用使得传统的汽车维修方式已不能诊断和排除汽车故障。因此,现代汽车技术含量的增加促使汽车维修方式发生变化。

(2)汽车故障检测技术和设备的应用与发展为汽车维修方式发生变化提供了基础。现代汽车从结构上实现了机、电、液一体化,从控制上实现了微机控制自动化,因而修理现代汽车的设备与故障技术同过去修理传统汽车不同。由原来的机械修理为主,再加一些简单电路检修的传统方式,转向依靠电子设备和信息数据进行诊断及维修的现代维修方式。

#### 2) 汽车维修方式存在的问题

(1)未能摆脱原维修方式的周期结构制约。现在仍有不少维修企业不是以检测诊断为依据,参照机械运行记录,综合评定之后来确定修理方案,而是以简单的经验判断替代状态监测,仍然是按汽车运行时间分期进行项目检测,致使修理项目与汽车实际故障状况不相符。

(2)陈旧的维修方式与先进的检测技术和设备的应用脱节。有些汽车维修企业在技术



素质和管理水平跟不上的情况下,盲目购买先进的检测设备和仪器,导致设备和仪器在故障诊断和维修中不能充分发挥应有的作用。

(3)高素质维修技术人员短缺。现在进口车越来越多,而且车型复杂,种类繁多,少有人能够熟悉所有车型的故障管理,甚至在单一的领域也不可能,修理工程师的经验在这种条件下显得捉襟见肘。

现代汽车新的维修方式应该是“免拆养护”加“换件修理”。

## 二、汽车维修行业的发展趋势

### 1. 汽车维修技师应该是高素质的机电一体化技术人员

汽车维护技师必须具备一定的文化基础,懂英文、懂原理、懂电子技术,会利用仪器设备进行汽车故障诊断。现代维修企业需要两个层次的人才,一是能利用仪器检测诊断故障的汽车医生;另一个是能对汽车进行正确的保养及更换零件的汽车护士。

### 2. 汽车维修企业应具有完备的汽车维修技术资料

现代汽车维修面临的是几千种车型,一辆汽车由几十个电脑控制的高新技术装备,显然维修资料是第一位的,如果没有基本的诊断数据、诊断流程、电路图、油路图、装配图等就无法维修,否则,就会导致更大的故障,而现在的从业人员多数不能很顺利地读懂维修资料。

### 3. 汽车维修企业应具有功能强大的汽车检测维修仪器及设备

由于汽车技术的不断发展,汽车检测及维修的仪器与设备也需不断地升级。现代汽车维修有了技术资料,而没有专业的检测仪器设备也是无从下手,科学的诊断维修必须要有专用的仪器设备。

### 4. 汽车配件网络的供应渠道应畅通

建立各区域的专业配件供应网络,降低成本,提高配件供应的速度及质量。

### 5. 汽车维修企业应开展汽车救援项目

汽车救援是对汽车维修服务功能的一种延伸,可以提高运输效率、减少运输损失。

### 6. 汽车维修企业应该参与二手车交易的评估与检测

由于汽车保有量的增加,二手车交易量也将增加。二手车交易时,汽车维修企业可方便地对汽车进行评估与检测,对汽车进行适当的保养、维修及翻新。现在我国部分汽车4S店已经进入了这一项目。

## 三、汽车维修行业的特点分析

### 1. 汽车维修企业属于“第三产业”

首先,汽车维修企业虽然属于“第三产业”,是服务性企业,需要全天候、全方位地满足客户的需求,但汽车维修企业又属于工业企业,需要大量的维修设备及检测仪器,需要技术全面的维修技师,标准的维修工艺、严格的劳动组织形式及作业方式,工种多、分工细,且彼此相互协调。

其次,汽车维修企业还具有一定的依附性。如汽车运输公司、政府机关或大型企事业单位自己成立的汽车维修企业,由于自有车辆较多,维修企业的产值就会有保证。汽车4S店或特约维修站依附于汽车厂家,其维修产值也是有保证的。而对于普通的汽车维修企业,为了保证其维修业务量,就需要寻求大客户,与大客户形成稳定的合同关系,只有形成了稳定





的客户群,汽车维修企业才能持续发展。

### 2. 汽车维修企业“点多、面广、规模小、分散性强”

由于汽车的流动与分散,遍布城乡各地的特点,汽车维修企业必然也分布在社会的各个角落,具有很强的分散性。尤其是从事汽车维护、小修、专项维修及各种连锁店、快修,其分布是随着公路主干道及车辆集散地而分布的。

### 3. 汽车维修业属于技术密集型企业

由于现代汽车不仅是简单的机电一体化产品,而且集中了新材料、新工艺、新能源、计算机技术、网络技术、通信技术及智能化技术,汽车品牌、型号繁多,升级速度快,因而汽车维修需要专用的维修设备与检测仪器,需要全面准确的技术资料。同一品牌同一款式且故障现象相同的车辆,其故障原因也不一定相同,因此其作业内容、作业方法、作业深度均不同,需要视情况修理,由维修技师逐一检测诊断,并排除故障。汽车维修企业虽然设备、仪器先进,但不可能采用大批量流水作业方式维修车辆,仍以人工维修为主。

### 4. 汽车维修企业竞争性强

随着汽车进入普通百姓家庭,汽车维修行业由交通部门独家经营变成了一个社会化的行业,它将随着汽车制造业的兴衰而兴衰,具有较强的市场调节性。这就使一些不能随着市场变化而变化的汽车维修企业被淘汰,整个汽车维修行业在市场需要的动态变化中自行调整,不断有汽车维修企业倒闭,同时也不断有新的汽车维修企业开业,汽车维修市场的供需关系逐渐趋于平衡。

## 第二节 汽车维修企业的主要经营策略

### 一、汽车维修企业经营管理概述

随着我国加入 WTO,国外的汽车维修企业也纷纷涌入我国的汽车售后市场,但目前国内汽车维修企业在经营思路、管理水平、服务质量、技术实力、资金投入等方面均无法与国外汽车维修企业抗衡。要想在日益激烈的汽车维修企业中立于不败之地,只有从以下几个方面加强本企业的管理。

(1)落实岗位责任制。维修企业的各个部门均要有明确而详细的岗位责任制,做到任务清楚、明确,事事有人管,事事有记录,记录可查、可追溯。

(2)规范化的维修作业。机电工、钣金工、喷漆工操作要有详细明确的作业指导书、维修手册,操作应达到标准要求,主要操作有参数记录。

(3)质检控制要严格。各个工序要遵循自检、互检、总检的三检制度,有一项无签字确认均不能交车。车辆维修质量与员工的收入相挂钩,维修质量层层把关,使维修质量得到保证。

(4)提高员工技术水平,加强培训。通过大量的内部培训、驻外培训、外聘人员培训等多种形式,制订完善的培训计划,并进行培训考核、总结。

(5)提高企业员工的素质,补充人才,设立维修工程师。配备完善的维修检测设备,如举升机、大梁校正仪、四轮定位仪、轮胎平衡机、专用检测仪等。



(6)逐步建立四位一体的服务体系:由单一维修企业向集配件、整车销售、信息反馈于一体的企业过渡。

总而言之,随着汽车大量进入家庭,以及汽车新技术的不断发展,中国的汽车维修业将作为朝阳产业与时代同步。

## 二、经营方针和经营目标

经营方针和经营目标管理是现代管理方法之一。公司为了实现本企业的经营目标和工作效果,每年必须明确制定企业的经营方针和目标。

经营方针、目标的实现依赖于企业自上而下地建立目标、制订措施、确定制度、组织实施和严格考核,这也有利于激励企业所有部门及全体职工同心协力、共同做好一年的工作,有利于提高企业现代化管理水平、增强企业竞争力、提高经济效益。

### 1. 制订方针、目标的依据

(1)国家的方针政策,国家的政治经济形势,上级主管部门下达的产品品种、质量产量、利润等技术经济指标和其他要求。

(2)本厂的中长期企业发展规划、现代化管理规划、新产品开发规划、产品质量等级及全面质量管理发展规划、技术改造规划、生产发展规划、安全环保综合治理规划和其他规划等。

(3)国内外市场的调查、分析、预测及其他信息资料(包括国内外同行业先进技术水平、管理水平等)。

(4)工厂的实际能力和现有水平、上年度工厂方针目标实施的遗留问题。

### 2. 方针、目标编制的程序

(1)在每年初,由企业各部门经理提出下年度工作目标设想,经厂务会集体讨论,形成企业方针、目标指导思想,并由总经理下达指令。

(2)根据厂长指令,由专人组织各职能科室提出下年度方针、目标设想,并收集准备资料。

(3)各部门分头组织可行性分析论证,形成各部门方针、目标计划。

(4)将本部门方针、目标计划发至各部门征求意见,根据反馈意见再讨论修订。

(5)修订的方针、目标计划经厂务会、企业管理委员会、职代会讨论审议通过,由专人负责按系统图法在每年1月编制出企业方针、目标执行图。

### 3. 方针、目标的执行

(1)方针、目标的执行一定要坚持以数据为准的原则,目标值尽可能量化。方针、目标的内容一般包括品种、质量、生产能力、科研技改、企业管理、技术经济指标、安全环保、文明生产、思想交流、职工福利等。

(2)企业方针要按系统图执行,即按纵向到底、横向到边、纵横连锁、层层确保的原则执行。

(3)部门经理方针、目标的展开,要根据企业方针、目标展开的内容和各自分管工作的重点,列出目标值和措施,执行方法与部门的方法相同。部门经理展开完成后呈送总经理批准。

(4)部门方针、目标执行一般有分管责任人、部门方针、目标项目、现状目标值、采取措施、检查手段、评价、总结等。





(5)各部门要紧紧围绕企业方针、目标以及部门经理方针、目标执行,结合本部门的实际,发动员工认真制订本部门的方针、目标,保证企业每个目标值都能落实到部门和人,确保企业目标的实现。各部门要在每年1月底前完成方针、目标展开图。

(6)班组方针、目标由班组长主持编制,要根据主管部门方针目标和本班组分管工作的重点列出产品产量、质量、安全生产、文明生产、班组管理、思想工作等内容、目标值、采取措施、责任人、进度和检查、评价、总结等执行标准。班组方针、目标执行图要在规定时间内完成。

(7)各部门方针、目标执行由各部门主要负责人主持编制,技术系统由负责分管人审核;生产行政系统由负责分管人审核,部门经理批准。

#### 4. 方针、目标的实施

(1)为确保企业方针目标的实现,企业每年将组织两次“阶段 PDCA 循环”,“阶段 PDCA 循环”计划由“三办”会同有关部门根据企业年度方针、目标安排的进度和总经理的命令制订。

(2)各部门要围绕企业方针、目标和本部门方针目标,认真组织月度“PDCA 循环”计划,每月具体时间制订下月份计划,总结本月计划的实施情况,并由部门经理检查、批示。

(3)在方针、目标的实施过程中,要充分发动职员,调动其积极性,广泛开展质量管理活动、劳动竞赛活动,确保各级目标值的实现。

(4)要建立方针目标管理卡,建立方针目标实施方案,将每项目标的展开情况和实施过程中的计划、协调、检查、调整、考核等情况登记在案,逐步达到方针目标管理标准化。

#### 5. 方针、目标的检查、诊断与考核

(1)方针、目标管理设立一个综合部门,分设1~3个主要归口部门。归口部门必须认真做好方针、目标的组织、实施、协调、检查和考核工作。

(2)总经理组织方针诊断是保证企业方针、目标实施的主要手段,在总经理主持下,归口部门应当每季度组织有关人员对企业方针、目标实施情况进行一次诊断,并及时解决方针实施中存在的问题。

(3)总经理组织方针、目标诊断,应在诊断前一周向各部门经理及各部门发出书面通知,由各部门自行检查对照,广泛调查、收集情况,形成书面调查记录,做好诊断前的准备工作。

(4)总经理方针、目标诊断会由总经理、部门经理、归口部门负责人、有关职能科室的负责人或总经理指定的人员参加。诊断根据方针、目标执行图逐项逐条检查进度的效果。先由分管领导汇报,后由负责部门补充,并解答总经理及其他人员提出的问题。对于存在的薄弱环节,集体分析原因、研究对策,综合部门制订整改措施、计划,由总经理责成有关部门组织整改。

(5)根据目标值实现的情况,对每条目标值给予评价并考核,明确落实责任部门或责任人。评价分为甲、乙、丙三级。

甲级:按目标进度要求实施,且效果较好、成绩显著。

乙级:基本按目标进度要求实施,效果一般。

丙级:没有达到目标进度要求、效果较差且主要由主观努力不够所致。

(6)对方针、目标进行评价,对甲级目标视其难易、效果好坏等给予表彰奖励,列入年终评选的重要条件;对只达丙级目标的要追究责任、认真分析原因、帮助纠正,并根据实际情况



给予惩罚。

(7)各部门的方针、目标应按计划要求进行定期的检查、诊断,对存在的问题按职能分解、落实。

(8)各部门方针、目标应按计划要求进行定期的检查、诊断,对存在的问题及时进行协调、整改。

### 三、汽车维修企业的经营策略

现代服务理念是经济型服务理念的发展,是以客户为中心的服务观,即把服务看成是奉献与获取经济利益的统一。汽车维修企业服务既要最大限度满足客户需要,又要最大限度提高汽车维修企业经济效益。提高经济效益是汽车维修企业服务的原动力,是汽车维修企业全部活动的最高目标。当前,客户成为汽车维修企业利润之源,汽车维修企业只有通过产品和服务更好地满足客户需要,才能提高经济效益。

#### 1. 修正服务缺陷

汽车维修企业能够提供稳定、高水平、高质量的服务,就意味着有充足的客户和良好的市场占有率,其实现的有效途径之一是修正服务缺陷。服务缺陷是指汽车维修企业由于员工的素质缺陷所造成的服务失误及服务体制存在的缺陷。要修正服务缺陷必须先发现服务缺陷。根据国内外提供优质服务的汽车维修企业经验,人们发现和修正服务缺陷的有效方法如下。

(1)制订明确、具体的服务标准。这是识别服务缺陷的重要依据。制订明确、具体的服务标准,可以消除客户的“模糊预期”,使服务具有可衡量性。如果达不到标准,汽车维修企业可以据此发现服务缺陷。

(2)引导客户投诉。客户投诉是汽车维修企业发现服务缺陷的又一个重要渠道。汽车维修企业可以通过建立不满意客户投诉表来获得客户的意见和建议。此表可以使汽车维修企业从客户的反馈中得到学习,从而确保客户投诉能得到合理的解决。然而,根据统计,在现实中不满意客户中只有5%左右的人投诉,95%的客户之所以不投诉,主要是因为不知道怎样投诉和向谁投诉。为此,服务部门应当设计方便客户投诉的程序,并在客户中进行宣传和讲解,鼓励客户投诉。

(3)实施服务恢复。这是发现服务缺陷的目的,是对服务缺陷进行修正和弥补,解决客户后顾之忧,使客户由不满意变为满意。实施服务恢复还有两个重要内容:一是在服务员工中广泛进行服务恢复理念的教育,使员工理解服务恢复对提高客户满意度的意义,使员工注意倾听客户意见,确保服务恢复策略得以有效执行;二是使员工满意。有研究表明:如果员工对企业满意,员工就关心客户的意见,客户问题就容易得到圆满解决;反之,员工就对客户的意见漠不关心。因此,汽车维修企业要建立激励机制,对提供优质服务的员工进行奖励,对一线服务员工进行系统的培训,使其掌握服务客户的知识与技能。福特汽车公司就设立了服务员工培训中心,新员工在参加工作前要接受6周系统的服务培训,以使员工能够更好地为客户提供较满意的服务。

(4)利用技术支持。这是当今发现并修正服务缺陷的重要手段。目前,在国外汽车维修企业中通过设立免费电话中心处理客户的意见已成为一种趋势。美国一些汽车维修公司建立了“客户电话答复中心系统”,每天24小时回答客户问题。许多汽车维修公司还利用互联







网推行其服务恢复战略。

## 2. 实施服务创新策略

实施服务创新策略就要突破原有的服务方式。当前,许多产品的内涵在增加,原来属于服务的部分成为产品的一部分,不再是附加利益。现代企业的市场竞争力越来越取决于服务创新,汽车维修企业不在服务上创新,就没有服务水平的提高。

实施服务创新策略,主要有以下几点要素。

(1)以产品质量为中心与以客户为中心结合起来。汽车维修企业要提高产品质量(即维修质量),因为产品质量是汽车维修企业开展竞争的基础,但在市场经济条件下,产品在技术、价格、质量方面的差距越来越小,具有决定性意义并使汽车维修企业获得竞争力的是汽车维修企业对客户的服务,为此汽车维修企业要以客户为中心进行创新。把注意力集中到对客户期望的把握上。例如,丰田公司在客户购车过程中,从客户期望能够得到哪些服务方面着手,为潜在客户群争取优厚的贷款与保险条件,为购车者提供免费检查服务。由于采用这一营销策略,丰田成为最畅销的汽车品牌。

(2)一视同仁与区别对待结合起来。一视同仁指不论客户是谁都同样热情对待,即不论客户的身份、衣着、维修车辆的档次都同样热情对待。区别对待是指在一视同仁的同时,还应当对消费者的个别合理需求进行更有针对性的区别服务。

(3)硬件服务与软件服务相结合。硬件服务是指充分利用现代化设施为客户服务。如许多汽车维修企业都配备了宽敞、舒适的接待厅或休息室,安装了电视或电脑,准备了各种报刊,供车主等候时消遣或休息。但仅仅做到这一点还远远不够,软件服务策略认为,现代化的服务设施是服务的中心环节,要与热情周到的服务态度相匹配。在硬件大体相同的情况下要靠软件服务取胜,因此软件服务构成汽车维修企业文化的重要内涵。

(4)重视售前、售中、售后服务三个环节。售前服务本着参与的原则,通过感情交流与沟通,了解用户的潜在需求;售中服务本着方便的原则,通过全方位咨询引导,提供符合客户期望的维修服务;售后服务则本着及时的原则,通过星级服务消除用户的一切烦恼,并通过用户回访不断征求意见。

(5)有求必应与主动服务结合起来。有求必应是被动适应客户需求。如今汽车维修企业要在竞争中取胜,仅仅有求必应是不够的,而应当由被动适应变为主动关心,主动探求客户期望。

(6)无条件服务客户与合理约束客户期望结合起来。无条件服务客户是达到一流服务水平的基本原则,但必须灵活,合理约束客户期望常常是必要的。因为客户对服务评价易受其先入为主期望的影响,广告、业务员要严格控制对客户的承诺,而在实际提供服务时尽可能超出客户期望,客户才会满意。

## 第三节 汽车维修企业经营管理实务

现在,各企业都非常注重自己品牌的市场占有率。要提高市场占有率,企业在做好服务、新产品开发的同时,最主要的是掌握好市场经营环节。一个公司无论做什么样的产品,其最终目的是把产品卖到用户手中,因此市场经营是其核心。



影响市场经营的因素有很多,包括企业形象、品牌效应、产品质量、价格优势、服务理念等,其中市场营销人员的因素是第一位的,这一因素是制约和实现市场营销的关键。企业的市场人员、技术人员以及管理人员的工作往往要根据营销人员的工作进行安排。所以,在制定了正确的市场营销策略的前提下,营销人员的素质是极其重要的。

## 一、营销人员在企业中的重要作用

出色的营销人员是企业宝贵的人力资源,营销人员所扮演的角色对企业起着举足轻重的作用。

营销人员是公司利润的最终实现者。营销人员的个人素质和能力直接影响到产品的市场营销情况,直接关系到企业的盈利水平。

营销人员是市场信息的提供者和收集者。他们向客户提供有关产品的信息,同时了解客户对所售产品的反应,为企业修订营销战略提供决策依据。

营销人员是公司形象的体现者和公司管理水平的传达者,他们代表企业的形象、企业的信誉,是企业与客户之间的桥梁。企业与客户之间的沟通以及企业对客户的服务承诺,都需要营销人员以较高的素质、规范的服务、娴熟的技巧来实现。营销人员素质的高低将给产品的市场形象和企业的品牌形象带来长久影响。

## 二、营销人员的素质要求

优秀的营销人员应具备以下方面的素质。

### 1. 具有高尚的品德

优秀的营销人员首先应该是一个品德高尚、有才能的真正人才。品德不正就不会得到客户的信任,也不会得到领导和同事的信任。一般的企业招聘营销人员时,品德都被列为第一重要条件,因为消费者、客户、社会大众一般都是通过营销人员来认识这个企业的形象、企业的素质、企业的层次的。营销人员是这个企业站在与社会接触的最前沿的人,是向社会反映企业的一面镜子,社会大众通过对其营销工作的认可来接受这个企业和这个企业的产品。

优秀的营销人员应该忠实于客户、忠实于公司。忠实于客户,就要以诚信为本,尽量满足客户的合理要求,从客户的需求出发,与其维持长久的相互信任的合作关系。忠实于公司就是要对公司负责,尽量维护公司的应得利益,同时还要有团队精神,用自己的热情来带动周围的人。

### 2. 具有丰富的专业知识

首先,应该具备企业知识。作为营销人员应了解所在企业的发展趋势以及其他有关的知识,主要包括企业的历史沿革、企业在本行业中的地位、企业的营销方针、企业的规章制度、企业的生产能力、企业的市场营销政策和定价政策、企业的服务项目等。

其次,应具备产品知识。优秀的营销人员应该是本企业产品方面的内行。要懂生产,知道企业从原材料到最后的 product 是怎样加工的,关键技术、工艺在哪里;要懂技术,要能回答客户对产品提出的各个方面的技术问题;还要懂财务,要知道原料的成本是多少、成品的成本是多少、营销的成本是多少等。

再次,要了解行业情况、了解竞争对手、了解竞争产品的有关情况。作为市场营销人员,应该对国内外市场行情有所了解。不仅对产品本身的特点有透彻的了解,而且对产品的发





展趋势也能有足够的了解;还要对竞争产品的优势、劣势有清醒的认识,能把自己企业的产品与竞争企业产品进行客观的、实事求是的比较,同时还要能为客户提供建设性意见,使客户对产品产生信任感。

最后,了解市场营销方面的专业知识。应掌握市场经济的基本原理、市场营销的策略、市场调研与市场预测的方法、供求关系变化的一般规律、现实客户的情况及其增加购买量的途径、潜在客户的情况及其购买力、市场环境及市场容量等。

### 3. 具有良好的自身修养

营销人员的自身修养已显得越来越重要。统一的着装、整洁的外貌、端庄的仪表、标准的日常用语、自然亲切的仪态以及以诚信为本、把客户当朋友、向其推荐使之满意的产品等,都能让客户感受到本企业的企业文化。

### 4. 具有良好的心理素质和身体素质

营销工作中往往会遇到各种困难,被冷漠地搪塞、拒绝,被人家从办公室赶出来等都是营销人员的家常便饭,没有良好的心理素质、没有开朗的性格是难以坚持下去的。营销人员必须有韧性、有耐心、有百折不挠的勇气,胜不骄,败不馁,对所遇到的问题要想方设法解决,经常总结工作中的得失,不断提高自己。

没有吃苦耐劳的精神和健康的体魄是难以胜任营销工作的。因此,能吃苦耐劳、有健康的体魄也是营销人员的资本。

### 5. 具有强烈的责任心

营销人员的一言一行、一举一动都代表了公司,公司形象也要靠营销人员来向客户展示,可以说营销人员是一个企业的外交官。因此,营销人员必须有强烈的责任心,把自己的工作干好,为企业创造更多的效益;同时,通过自己的工作来向社会展示企业的形象、企业的精神面貌、企业的文化和理念。

### 6. 善于交流

交流是营销的基础,交流是建立感情的基本途径。语言是交流的重要工具,要把握语言交流的技术。然而语言又不是交流的唯一工具,要懂得“到什么山唱什么歌”,抓住任何可能的机会与客户交流、与业务伙伴交流、与老板交流、与同事交流,交流的目的在于沟通、理解。通过交流营造良好的人际关系,建立网络资源,这是营销人员的一笔无形资产。营销人员要与客户成为相互信任的朋友。

### 7. 善于把握客户的心理

营销人员必须有敏锐的洞察力,善于洞察客户的心理变化,详细了解客户的需求,包括心理价位、购买动机、购买条件、购买方式、购买时间、购买力等,根据客户的年龄、职业、性别的不同而推荐不同产品,激发客户的购买欲望,并把握好价格尺度和利润杠杆,从而达到营销目的。

### 8. 做好售后服务

售后服务主要表现在售出产品后营销人员主动向客户介绍使用常识,比如产品的保养、常见故障的处理以及国家“三包法”和生产厂家的承诺。如果有条件,送货到家,让客户感受到产品以外的其他东西。做好售后服务工作是保证“回头客”的关键,因为让客户宣传是最好的宣传方式。



### 9. 不断学习

营销人员时刻需要学习。向客户学习客户领域的知识、产品与应用；向技术人员学习产品与技术；向老板和同事学习公司的策略与市场营销风格以及成功与失败的经验；向社会学习，因为营销人员每天都在看到和听到销售与购买的过程。营销人员要多读书，提高其市场营销层次，并通过不断学习具备广博的知识，这是营销人员必备的素质。

### 10. 积极进取

做一个优秀的营销人员不是一件容易的事，因为营销人员的责任重大。素质不是一种模式，素质也不是与生俱来的，它需要主动地学习和锻炼。一个优秀的营销人员应该做一个有心人，勤于思考，在营销过程中不断进行总结、分析、归纳、提炼，不断改进工作方法，进行自我完善。“学中，弃为下，悟为上”。勤于思考，才能领悟，才能提高，才能做得更好。

## 三、高素质营销是企业竞争中的利器

营销人员能把企业文化、产品品质等传递给客户，激发客户的购买欲望，因此提高营销人员的素质是企业提高竞争力的利器，是实施品牌竞争战略的必要条件。

### 1. 充分认识营销人才的重要性，建立使其脱颖而出的良性机制

在经济发达的国家，营销是一种令人羡慕的职业，优秀的营销人员被视为企业的英雄，成功的营销被视为增强产品和企业知名度与美誉度的最佳途径。在一些营销方面的书里，企业领导被比作大脑，而营销则被视为人体的循环系统，一旦循环系统停滞，大脑再灵活身体也会瘫痪。正是在这种氛围下，对营销人员的素质要求越来越高，企业之间在服务上的较量日益升级。因此，我国的企业要建立一个良好的有利于营销人才成长的机制。

### 2. 提高营销人员的理论素养，促使其进行理论知识的系统学习

改革开放以前，我国的企业很长时间以来都是以生产为中心、以完成计划为首要任务，不同程度地存在轻视营销、轻视市场的现象。改革开放以来，当国外大量营销学著作潮水般涌入我们的视野时，许多人茫然不知所措。因此，对于营销人员来讲，系统学习营销理论刻不容缓，一要系统学习国外营销理论和现代市场营销理论，二要系统学习与市场经济理论相关的其他学科的基础知识。因为市场营销是一个综合性的职业，它要求从业人员必须掌握多方面的知识，只有这样，营销人员才能在市场活动中应付多种问题、成功完成任务。

### 3. 提高营销人员的技能素养，加强对其进行继续教育

社会发展日新月异，新知识大量涌现，因此对营销人员进行定期培训是提高其素质的重要环节。欧美很多国家都有营销人才培训中心，其目的就是指导营销人员从理论到实践，再从实践到理论，不断吸收新的知识、积累新的经验。市场营销人才的技能素养不仅包括熟悉业务、熟悉行情、善于言辞，还包括习惯性的追求劲头、善于设法获得他人的信任和好感、富有自信心、勇于克服困难以及认识环境和适应环境的能力。营销人员技能培养的渠道多种多样，关键要在继续教育中形成一种制度，采取有效措施提高营销人员的技能，培养出一流的营销人才。

### 4. 提高营销人员的品德修养，加强营销人员的职业道德建设

营销道德建设是一个不容忽视的问题。企业营销人员的营销活动要充分考虑到消费者对自己的营销道德要求，真正树立市场观念，以客户为中心，维护消费者的利益。这就需要结合企业形象设计，建立良好的企业伦理及企业文化，从制度上、文化上保证贯彻正确的营





销道德。

对消费者进行正确的引导也是营销人员的重要责任。简单地说,“消费者永远是对的”,既是对消费者的不负责任,也是对自己没有信心的表现和对未来的未来不负责任,更是对社会的不负责任。

营销人员有责任抵制对伪劣商品的营销活动,对客户要诚实、公平,做到互相尊重、互相信任、共同发展。

市场营销活动在现代经济社会中无处不在,哪里有市场,营销的触角就会伸向哪里,哪里便成为营销人员施展营销技术的天地。营销人才是企业之魂,营销人员必须具备进取、自信、善学、善交的素质。提高营销人员素质有利于企业产品价值的实现,有利于强化企业的竞争力,有利于提高企业的经济效益和社会的经济效益,这些将影响到市场秩序和经营环境的改善,影响到一个国家的健康发展。

## 第四节 汽车维修企业文化建设

20世纪80年代以来,世界管理学认为企业文化是决定现代企业效率高低的因素,每一个成功企业都有其独特的企业文化。美国著名的《财富》杂志曾在扉页上写道:“没有强大的企业文化,没有卓越的企业价值观、企业精神和企业哲学信仰,再高明的企业经营战略也无法成功。”还有一些西方的学者预言,文化就是未来的经济,要进一步推动企业的发展,要想真正成为世界一流的企业,就需要借助文化的竞争力,并且指出许多跨国企业,诸如可口可乐、肯德基等,与其说它们是在进行产品营销,还不如说是在进行文化营销。

文化给企业带来的是有形的效益和无形的效应,给社会带来的冲击和震撼是不可估量的。文化的这种作用已被理论者和大多数的管理者所认同,他们意识到文化不仅是一种企业灵魂的价值取向,一种感召人献身工作、献身事业的动力,更应该把它作为一种先进的管理方法来研究。然而,目前国内汽车维修企业还不是很重视企业文化。

### 一、企业文化

#### 1. 企业文化概念

人们在企业这个小社会中从事着物质或精神的生产经营管理活动,必然会逐步形成某种共同的职业习惯、思维方式和精神状态。“企业文化(corporate culture)”一词,源于英文“corporate culture”,“corporate”有团体的、法人的、共同的等含义,所以企业文化又称公司文化、组织文化和管理文化。关于企业文化的定义,国内外大约有400多种,几乎每一个管理学家和企业文体学家都有自己的定义。虽然人们使用的词语组合不同,但基本含义是一致的,企业文化即指企业职工在一定价值体系指导下,在长期生产经营管理活动中形成的共同拥有的企业理想、信念、价值观和行为模式的总和。

企业文化是企业的精神财富和灵魂,是企业凝聚力和向心力的来源,是企业职工的精神支柱。

#### 2. 企业文化的层次结构

企业文化的层次结构应该有以下3个层面。



(1)核心层。核心层是指企业的精神文化,包括企业道德、企业目标、企业精神、企业价值观等。

(2)中间层。中间层是指企业的制度文化,包括企业规章制度、管理方法、组织机构等。

(3)外围层。外围层是指企业的物质文化,包括企业员工的作风、精神风貌、人际交往方式、厂区环境、厂服等。

以上三个层面中外围的物质文化是基础,中间的制度文化是关键,核心的精神文化是灵魂。

### 案例 3-1

丰田文化的核心在于五个方面:挑战、持续改善、现地现物、尊重员工、团队合作。

#### 1)挑战

丰田自诞生之日起,就在不断地挑战自己的极限。二次大战之后,日本工业一片萧条,但就在这时,丰田汽车公司创始人丰田喜一郎提出三年赶上美国的目标,他们知道如果一味地模仿美国的生产管理方式,只会永远跟在别人背后,于是大胆创新,成就了今天的丰田生产方式 TPS。仅仅 20 年时间,丰田的生产效率从美国同行的八分之一提高到美国同行的五倍。

2000 年,丰田进一步挑战自我,提出 3 年内削减 30% 成本的战略目标,开始实施降低成本的“CCC21”活动,3C 代表“construction of cost competitiveness”,即构筑成本竞争力。丰田以汽车的 173 种主要零部件为对象,通过重新整合设计、生产、采购及供应商平台基本实现了该目标。

#### 2)持续改善

在丰田,平均每年每人提交 75 个以上的改善提案,而且超过 99% 的提案得到了实施。在丰田人看来,现状永远都是最差的,明天一定要比今天更好。对于丰田来说,每一个员工都是问题的解决者,他们全都根据自己的岗位要求受过严格系统的培训,掌握了不同程度的问题解决技能,完全能够承担起自己工作范围内的职责。

所以,在丰田生产线上设计了一种 Andon(也称暗灯,是一种现代企业的信息管理工具)系统。Andon 系统能够收集生产线上有关设备和质量管理等与生产有关的信息,加以处理后,控制分布于车间各处的灯光和声音报警系统,从而实现生产信息的透明化。任何一个人只要发现异常情况,都可以凭自己的判断决定拉下暗灯,让生产线停下来,使问题得到解决,避免将问题产品流入下一工序。正是这样的行为方式帮助丰田建立了一个问题曝光系统,普通员工像管理者一样思考,每天都去解决现场面临的问题,推动企业不断进步。

#### 3)现地现物

丰田喜一郎有一句名言:“每天洗手次数不超过 3 次的技术人员根本算不上称职。”他的意思是说,技术人员整天坐在办公室里是造不出好产品的,因为他无法了解现场的实际生产情况。丰田文化倡导无论职位高低,每个人都要深入现场,彻底了解事情发生的真实情况,基于事实进行管理,才不会使决策偏离实际。正因如此,丰田这样大规模的企业才可以有效避免“官僚主义”。

2009 年刚上任的总裁丰田章男誓言“做离前线最近的总裁”,就是带头实践丰田文化“现地现物”,深入市场、生产、研发等一线现场,他相信管理最基本的原则就是同员工一起思考、发展,这样才能在工作的每一阶段保证品质。





#### 4) 尊重员工

尊重员工就是相信每一个员工都贡献于企业,创造一个组织环境,使人人都能真正发挥自己的才能,这一点丰田做到了。丰田倡导仆从领导的文化,领导者不是高高在上的发号施令者,也不是生杀予夺的法官,而是教练与顾问。他们的使命就是协助下属完成任务,对他们来说更多的是责任与义务,而不是权力。

在丰田,员工实行自主管理,在组织的职责范围内自行其是,不必担心因工作上的失误而受到惩罚,相反将问题揭示出来的员工还会受到表扬,出错一定有其内在的原因,只要找到原因施以对策,下次就不会出现了。

丰田的员工有非常强的职业安全感,他们每年获取稳定的薪酬增长,由于效率高于同行,整体薪酬水平也较同行要高,系统的培训、轮岗也让他们快速掌握工作技能,人人参与管理,获取很高的工作乐趣与成就感。即便在经济不好时也不用担心,因为丰田不会随意裁员,即使要裁也首先是降低管理人员薪水,轮不到普通员工身上。

#### 5) 团队合作

随着企业的组织规模越来越庞大,管理变得越来越复杂,大部分工作都需要依靠团队合作来完成。在丰田,灵活的团队工作已经变成了一种最常见的组织形式,有时候同一个人同时分属于不同的团队,负责完成不同的任务。

大型的团队合作莫过于丰田的新产品发展计划,该计划由一个庞大的团队负责推动,团队成员来自各个不同的部门,有营销、设计、工程、制造、采购等,他们在同一个团队中协同作战,大大缩短了新产品推出的时间,而且质量更高、成本更低,因为从一开始很多问题就得到了充分的考虑,在问题带来麻烦之前就已经被专业人员所解决。

小型的团队合作则是一线的每一个生产单元,5~8人一组,结成一个基本生产团队,由一个团队领导带领,成员间互相协助共同完成生产任务。不同于国内很多企业实行计件工资,员工各自为政,独立完成工作。

正是以上五项最典型的丰田文化最终带领丰田取得了卓越的成就。

### 3. 企业文化的构成要素

#### 1) 企业文化的五要素

按照美国学者特伦斯·E. 狄尔与艾伦·A. 肯尼迪合著的《企业文化》中的观点,企业文化包括以下五个要素。

(1) 企业环境。企业环境是影响企业文化形成和发展的环境因素。

(2) 企业价值观。企业价值观是指企业管理的基本思想和信仰,也是企业的核心。

(3) 模范人物。模范人物是企业文化的人格化,以为全体企业员工提供具体的楷模形象。

(4) 企业礼仪。企业礼仪是企业在日常生产经营管理活动中作为惯例和常规的通常行为方式。

(5) 文化网络。文化网络是指企业管理组织中用以沟通思想的方式和手段。

企业价值观是企业文化中的关键因素;企业环境将会影响企业价值观的形成;模范人物和企业礼仪是用以引发、维护和强化企业价值观的;文化网络则在企业中起群体沟通的作用。若将企业文化从企业管理的特定概念来研究,企业形象是企业文化的一种外在表现形式,企业精神则是企业的核心。



## 2) 企业精神

企业之间的竞争,其实质上是企业家之间和企业文化之间的竞争,归根结底是人的竞争。企业精神是指企业全体员工的和在生产经营管理活动中的基本理念——企业价值观念的规范化和信念化。包括企业道德、企业基本信仰、企业的经营目的和经营动机以及企业的经营管理指导思想等。

企业精神是企业赖以生存和发展的精神支柱,它决定着企业的成败兴衰。

企业精神不是一句口号、标语,也不是鼓动人心的几句话。它是对企业使命、宗旨、目标凝结成一种信念、一种情感、一种意志的表达。企业在形成自己文化的过程中,必须形成自己的企业精神。而企业是否形成了自己的精神,要看它是否具有个性,是否对员工的行为具有推动作用、鼓舞作用和支撑作用。

企业精神不可能抽象形成,必须把企业精神的形成和强烈的经营愿望相结合,在经营愿望的不断实现中,形成和强化企业精神。首先,企业精神和经营愿望相结合,就会使经营愿望变得更加强烈。其次,企业精神与经营愿望相结合,就会产生巨大的经营热情。最后,企业精神和经营愿望相结合,就会产生深刻的经营智慧。

同一企业在不同的环境、条件和背景所形成的企业精神也不同,然而,作为一种优秀的企业文化,不论一个企业的具体精神气质和文化倾向如何,都应包括创新进取精神、独创与协作精神、顽强拼搏精神和主人翁精神。如深圳大兴行汽车服务有限公司确立的企业精神是“真诚、团结、务实、进取”。

企业形象取决于企业精神,而企业精神反过来也促进着企业形象的发展与完善。一个企业能否具有良好的企业形象,关键取决于企业员工的企业精神。

## 4. 现代企业文化的特征

### 1) 现代企业文化强调企业共识

现代企业文化十分强调企业内部全体员工的共同价值观念,强调群体意识和团队精神,追求企业职工意识的一体化。

### 2) 现代企业文化强调自觉意识

现代企业文化是企业中全体员工的共同意识,因此它不再强制人们去遵守各种硬性的规章制度和企业纪律,而是通过启发来达到员工的自控或自律,强调人的自觉意识和主动意识,自觉和主动地遵守各种硬性的规章制度和企业纪律。显然,这种自控或自律的企业文化,不仅有利于改善现代企业中的人际关系,而且有利于发挥每个员工的主观能动性,提高企业管理的整体效率。

### 3) 现代企业文化强调有特色的企业形象

尽管在不同国家或区域的企业文化具有很多共同特征,但由于每个企业在不同的国家或区域中受不同民族文化的影响,而且每个企业都具有不同的管理思想和管理模式,因此不同的企业必然会形成不同的企业形象。

### 4) 现代企业文化有着模糊而相对稳定的企业目标

现代企业文化只是一种理念,不可能像企业计划、产品标准和规章制度那样明确而具体。企业文化不是企业管理制度,因而不可能明确规定或告诉企业员工在处理每个问题时的具体方式方法,它只可能给企业员工的生产经营管理活动提供一种指导思想和行为准则。因此,优秀企业文化的目标既清晰而又模糊。现代企业文化是企业领导者经过长期的精心







倡导,通过持久的努力培育逐渐形成的,它具有相对稳定的企业目标。

## 5. 企业文化的功能

### 1) 凝聚功能

现代企业之所以要倡导企业文化,是因为现代企业文化体现着企业全体员工强烈的群体意识,而这种群体意识乃是企业利益,也是全体职工共荣共存的根本利益和共同利益。因此,既是为了企业,也是为自己,大家都自觉和主动地用企业利益来替代个人利益,通过企业文化,将分散的个体力量凝聚成整体力量,同舟共济。

### 2) 导向功能与约束功能

现代企业文化讲的是企业共同利益,全体企业员工有着共同的价值观念和价值目标,因此在企业文化凝聚力和感召力的精神作用下,仍能统一企业全体员工的观念和行动,而每个员工也会根据企业大多数人的共识和需要,自觉和主动地调整自己的言论和行为。即使是少数未取得共识的人,由于企业文化精神意识的强制性,再加上企业精神与良好风气的激励作用以及企业管理规章制度的约束等,将迫使他们按照企业大多数人的共识和需要去纠正自己的言行偏差。这种可以规范企业整体价值观和员工整体言行的作用,就是企业文化的导向作用。

现代企业文化对于现代企业中每个员工的言行都具有无形的约束力。虽然不是明文硬性规定,但却是以潜移默化的方式规范着企业群体的道德规范和行为准则,从而不仅规范着企业的整体价值观和员工的整体言行,而且还能使企业全体员工产生出自控意识,达到自我约束。

### 3) 协调功能

现代企业文化创造出和谐的工作环境,促进人与人之间的相互信任,有利于人际关系的协调和改善。

### 4) 塑造形象功能

现代企业文化集中地概括了企业的服务宗旨、经营哲学和行为准则。因此,优秀的企业文化可以通过每项业务往来,向社会展现出企业的管理风格、经营状态和精神风貌,从而树立起良好的企业形象。这种企业形象会对社会公众产生巨大的亲和影响,因此,良好的企业形象和企业文化是现代企业巨大的无形资产。

## 案例 3-2

在日本,有一天一位留学生开着丰田车去超市购物,从超市出来发现一个老人在细心擦拭他的车,他想这老人可能是一位乞讨者,但仔细一看,发现老人气质非凡。当他走近丰田车时,这位老人深鞠一躬说:“感谢您使用丰田车,作为丰田人我有义务为您擦车。”一位已退休老人,对自己公司的产品竟有如此浓厚的感情。这就是丰田文化,一种扎根于丰田人内心深处的精神信仰。

正如丰田汽车公司创始人丰田喜一郎所说:“如果每个员工都能尽自己最大的努力去履行职责,就能产生强大的力量,并且这种力量可以形成一个力量环,创造极大的生产力!”每一天,全世界无数的企业到丰田参观学习,包括其直接竞争对手通用、福特,虽然他们之间的生产硬件设施相差无几,但经营绩效却相去甚远,原因就在于隐藏在丰田精益生产管理模式背后的企业文化。虽然全世界都在学习精益生产,但大部分只学会了某些工具如看板、5S、JIT及智能自动化等,对支撑这些工具的管理原则和文化则始终不得要领,效果也就大打



折扣。

## 6. 企业文化的价值

### 1) 企业文化的经济价值

优秀企业文化的表现形态虽然只是一种企业形象和企业精神,但却是企业巨大的无形资产。其经济价值表现在以下两个方面。

(1)优秀的企业文化应该是可以较好适应市场经济规律的文化,应该使企业具有独特而成功的生产经营管理特色。例如,企业对客户的诚信,可以使企业形成良好的商誉,而良好的商誉又可以使企业得到消费者的信赖与支持,增强企业的竞争力,从而给企业带来丰厚的利润等。

(2)优秀的企业文化不仅能使企业的全体员工达成共识,从而凝聚、引导、激励和约束着企业全体员工的心理意识及其行为,而且还体现着“以人为本”的思想,从而促进企业深化改革并充分发挥企业全体员工的聪明才智和劳动积极性,使其积极参与企业管理,提高企业的经营管理效率和生产劳动效率,最终给企业带来良好的经济效益。

### 2) 企业的社会价值

企业的价值不仅能够提高企业的经济效益,而且还能够提高人的思想觉悟和政治思想品德,从而开创企业文明和社会文明,继承和发展社会文化,创造企业的社会价值。

(1)由于企业文化必然体现国家的民族传统文化(如日本的企业文化体现着家族主义和集体精神的传统文化,美国的企业文化体现着个人能力和创新精神的传统文化),因此我国的企业文化也必然会继承和弘扬我国民族的传统文化。

(2)企业精神和企业道德风尚等是可以通过企业对内部员工精心培养的。不仅可使企业员工由此得到全面的发展,同时也会通过企业的对外服务和信息交流,把本企业文化传播给社会,从而也为整个社会的精神文明作出贡献。

## 7. 汽车维修企业的文化创建

汽车维修企业属于服务型的企业,无论从技术角度还是从经济角度看,汽车维修企业都具有时代色彩。如今汽车维修企业的竞争不仅仅是在维修技术的质量方面,更重要的是在企业形象、企业品牌、知名度、服务水平等方面的竞争,是全方位、广角度、宽领域、高层次的综合实力的竞争。这就要求每一位维修企业的管理者都重视企业的文化建设。建立企业文化需要从以下几个方面入手。

### 1) 精神文化的提炼

在实际工作中,作为企业管理者,最重要的是为企业建立一整套成功的价值观念,并且让每个员工都知道企业把维修、服务、为社会创造价值看成是最有价值的。让每个员工都认同、维护、爱护并身体力行这一价值观念,为企业的进一步发展和提高经济效益奠定坚实的基础。

### 2) 制度文化的创新

要改变落后的管理制度和管理方式,从原则、规则上进行创新,为企业文化建设打下基础。

### 3) 创造一种优秀的行为文化

在生产行为、管理行为等方面树立榜样,榜样起着引导作用、骨干作用和示范作用。如总经理、骨干技术人员、劳动模范等,他们的个人风格融入企业之后,形成了企业文化的一部





分。企业中的榜样是企业文化的生动体现,他们为全体员工提供了角色模式,建立了行为标准。在建设企业文化的过程中,要特别注意发现、培养、宣传企业自己的榜样人物。

#### 4) 物质文化的构建

企业在硬件上要具备建立、推动企业文化建设的基础。

#### 5) 强化仪式,注重形象文化的塑造

仪式是价值观的载体,使价值观外在化。如日本企业的“朝礼”,我国某些商场早晨的“迎宾仪式”,都从某个方面展示了本企业的文化。另外要注意树立良好的企业形象,让形象说明内涵。

## 二、企业形象建设

企业文化结构建设中有一个重要的内容就是企业形象建设。作为市场竞争条件下的战略手段——企业形象塑造已成为众多企业制胜的法宝。企业文化和企业形象是两个相互包含的概念和范畴,是一种你中有我、我中有你的相辅相成的关系,二者共同构成企业的精神资源。

企业文化具体反映和表现企业理念,同时也丰富企业理念的内涵。

企业形象是指企业通过产品包装、建筑装饰等各种物品和自身行为等表现出来,在社会上和消费者中形成的对企业的整体看法和最终印象以及产品质量在感觉上的综合形象,主要指企业的外部形象与行为特征。

### 1. 企业的外部形象

企业的外部形象也可以称为外部表现。它包括企业的名称、商标、产品的质量及包装、建筑及装饰等物质形象,企业高层管理者及窗口员工向社会展示的人为的形象以及知名度、美誉度的总和等心理形象。

#### 1) 知名度和美誉度——企业外部形象的中心

知名度、美誉度是某一社会组织在公众心目中的地位与形象的评价尺度。俗话说,形象好,赛珍宝。良好的形象与企业 在目标市场的市场占有率、市场销售额成正相关。一个在消费者心目中形象良好的企业,其所推出的产品往往容易为消费者所接受。这是因为企业的良好形象为它罩上一层光环,这是心理学上的“晕轮效应”。在一个良好形象的保护伞下,就会出现公众对该企业产品的继续购买。

#### 2) 企业外部形象的载体

(1)企业的名称是构成企业形象的一个重要因素。它不仅是注册和对外称呼的需要,还反映了企业人特有的期望和目标。

(2)企业的商标是企业外部形象的重要内容。对有声望的企业来说,商标是非常宝贵的财富。

(3)建筑式样和装饰、产品包装体现着一定的思想内涵。

(4)产品的质量和包装对一个企业及其产品的形象有重大影响。

(5)优质服务塑造企业外部形象。

(6)广告宣传对企业及其产品产生很好的、长久的印象。

(7)企业人员的言谈举止和装束直接展示企业形象,特别是企业高层管理人员和窗口服务人员的言谈举止和装束直接展示了企业形象。



总之,企业的外部形象是企业实力、技术能力、文化魅力、经营风格和企业商誉的最佳表现,是社会公众和消费者判断一个企业形象优劣的最重要的标尺之一。从一定意义上讲,企业外部形象标志着一个企业市场竞争能力的高低。

## 2. 企业形象的构成

企业形象的构成要素见表 3-1。

表 3-1 企业形象的构成要素

企业形象	构成要素
产品形象	质量、款式、包装、商标、服务
组织形象	体制、制度、方针、政策、程序、流程、效率、效益、信用、承诺、服务、保障、规模、实力
人员形象	领导层、管理群、员工
文化形象	历史传统、价值观念、企业精神、英雄人物、群体风格、职业道德、言行规范、公司礼仪
环境形象	企业门面、建筑物、标志物、布局装修、展示系统、环保绿化
社区形象	社区关系、公众舆论

## 3. 企业形象的功能

### 1) 规范与导向功能

企业形象为企业自身的生存和发展树立了一面旗帜,向全体员工发出了一种号召。这种号召一经广大员工的认可、接受和拥护,就会产生巨大的规范与导向作用。美国 IBM 公司提出的“IBM 意味着最佳服务”,日产公司强调的“品不良在于心不正”,美国德尔塔航空公司倡导的“亲和一家”等,都是在教育、引导、规范着员工的言行、态度,让他们在尽善尽美的工作中注意把自己的形象与企业的形象联系起来,使本企业成为世界一流的企业。

### 2) 资产增值功能

良好的企业形象是企业的无形资产,有助于扩大企业的销售量,使企业在与竞争者相同的条件下,获得超额利润,从而形成了直接的实益性价值,企业形象自身也就具有了价值。企业形象的良好与否可以从商标中看出,它具体体现为商标的价值。

### 3) 关系构建功能

企业形象确立的共同价值观和信念,就像一种高强度的理性黏合剂,将企业全体员工紧紧地凝聚在一起,形成“命运共同体”,产生集体安全感,使企业内部上下左右各方面“心往一处想,劲往一处使”,成为一个协调和谐、配合默契的高效率集体。

从企业外部来说,只有塑造好企业的形象,才能为企业构建良好的公众关系打下基础,从根本上留住客户,构建起自己的公众关系网。

### 4) 激励功能

一般而言,企业具有良好的形象会使企业员工产生荣誉感、成就感和前途感,觉得能够在企业里工作是一件值得骄傲的事情,由此就会形成强烈的归宿意识和奉献意识,从而增强企业的向心力和凝聚力。从这个意义来说,好的企业形象可以作为一个激励员工的重要因素。

### 5) 辐射功能

企业形象的建立,不仅对内有着极大的凝聚、规范、号召、激励作用,而且能对外辐射、扩





散,在一定范围内对其他企业乃至整个社会产生重大影响。像我国 20 世纪 60 年代的“铁人精神”以及在日本企业界经常听到的“松下人”、“丰田人”等说法,都是企业形象对外辐射的典型范例。

#### 6) 促销功能

企业形象的最终确立是以达到公众信赖为目的。只有在公众信赖的基础上,公众才有可能进一步购买企业的商品或服务。这一机制是企业形象能够产生市场促销的根源。在相同的质量水平下,好的企业形象可以使企业的产品成为公众购买的首选商品。企业形象的促销功能是通过商标得以实现的。形象是公众对于某种商品的一种心理印象,看不见,摸不着。公众对于商标的认同,就是对企业形象的认同。

#### 7) 吸引人才和扩张功能

良好的企业形象可以为企业赢得良好的市场信誉,使企业能够在短时间内实现扩张,赢得大批经营资金,吸引更多的合作者,从而扩大自己的市场影响力。

企业形象具有特殊效用,所以现代企业都十分重视形象战略。对于企业来说,塑造企业形象的过程,其实就是品牌成长曲线的修正与调控过程。

### 4. 汽车维修企业的策略

企业形象策略是一个可用以塑造企业形象的企业形象识别系统(CIS, corporate identity system)。在现代企业管理学中,CIS 被推崇为是塑造和传播现代企业形象的最有效策略。其目的就是向社会公众有效地传达企业的品牌形象,从而提高社会公众(用户和投资者等)对企业及其产品的信任感和满意度,最终促进销售、促进企业的发展,也可以改善企业经营的内部环境,树立起良好的企业精神,从而提高企业职工的凝聚力,改善企业职工的精神面貌(如敬业精神与奉献精神等)。CIS 不仅可以保证企业的产品质量和服务质量,而且能使企业克服任何的困难险阻,从而使企业真正地做到“人和”、“财旺”。

企业形象策略 CIS 的内容包括企业的软件和硬件两部分。企业软件主要是指企业精神(如企业效率、企业信誉、营销策划、公共关系、广告宣传等);企业硬件包括企业拥有的设备与设施、技术与产品、人才与资金、商标与服务以及已经规范和标准化的完整系统等。为此,企业要引入 CIS,除了在硬件上要引进先进的检测设备与专用设备,改造落后的生产工艺和生产技术,改善公共关系,改进企业生产经营管理外,还要在软件上加强职工的政治思想工作,搞好企业的精神文明建设。

企业形象主要包括企业理念 MI(mind identity)、企业行为 BI(behavior identity)和企业视觉 VI(visual identity)识别系统三大部分。

#### 1) 企业理念识别系统

企业的经营理念是整个企业识别系统的基本精神所在,也是整个系统运作的原动力。企业理念统驭企业的行为、经营方向以及企业与外界的联系,企业的外显文化,典礼、仪式、企业英雄、管理仪式、工作仪式都是企业理念的外化、直观感觉形象。

企业理念识别系统涵盖了以下内容。

(1) 经营理念。经营理念包括企业存在的意义、经营宗旨、经营方向、企业盈利及企业对社会承担的责任。

(2) 企业文化。企业文化包括企业精神、企业价值观的确立,企业物质文化、精神文化、制度文化建设。



(3)管理原则。管理原则包括在人事、生产等管理中都要体现人本管理的原则。

(4)发展战略。发展战略包括人力资源战略、市场战略、竞争战略、产品质量战略、企业成长战略、科技战略、经营战略。发展战略原则又包括创新原则、服务原则、用户至上原则、盈利原则等。

(5)企业伦理。企业伦理指企业伦理准则的制定和执行情况,反不正当竞争和反腐败的执行情况。

(6)企业精神口号。企业精神口号即企业精神的浓缩,应具有战斗力,全面体现企业的个性。

## 2) 企业行为识别系统

企业的行为识别是指动态识别企业的行为模式。由于该系统能够直接作用于公众,为公众所感知和留下深刻印象,因而有形地体现着企业的经营理念。

企业的行为识别系统可以分为企业外部行为识别系统和企业内部行为识别系统。

(1)企业外部行为识别系统包含市场调查、公共关系、宣传广告、促销活动、服务水准、公益活动等。

(2)企业内部行为识别系统包含产品设计、建筑物外观、办公业务用品、室内装潢、广告包装设计、员工服饰、交通工具等。如企业主体建筑设计应体现建筑美学的原则,它也是企业实力、企业外部形象的展示;企业文具用品、账票类、专用信封、信签应有统一的规格、标志;员工应着统一服饰和岗位服饰;企业专用车、运货车、客车、班车等都应有统一的企业标记。

## 3) 企业视觉识别系统

企业视觉识别是一种表达企业经营特征的静态识别符号,包括基本要素与应用要素两类。如企业名称与企业品牌、企业标志、企业专用字体和标准色彩、企业象征图案和企业造型、宣传标语等。企业视觉识别是塑造企业形象最快速、最直接的方式。

为了塑造个性鲜明的企业形象,以获得社会公众的广泛认同,从而使企业的整体生产经营管理纳入一条充满生机与活力的发展轨道,必须应用企业形象识别系统的基本理论,系统革新和统一传播企业的经营理念、行为模式和视觉要素等,应做到以下几点。

- (1)善于创造个性差别。
- (2)坚持统一标准。
- (3)坚持系统性和连续性。
- (4)实施有效的传播。

## 5. 正确运用 CIS 的原则

(1)公众原则。CIS 必须遵循客户至上的原则,强调从公众利益中来,到公众利益中去。倘若企业在推广 CIS 时只是强调自身利益,一味追求高雅和独特而漠视公众利益、远离客户期望,最终只能损害企业形象。

(2)真实性原则。宣传和报道企业情况时必须真实和坦诚,只有这样才能使公众理解和谅解企业,不能为树立企业形象而弄虚作假。

(3)系统性原则。要塑造企业形象,需要统筹考虑企业的内部形象与外部形象、总体形象与特殊形象、有形形象与无形形象,即必须从系统和整体的企业规划出发,有计划有步骤地整体推进,而不能顾此失彼、顾前不顾后。





(4)长期性原则。推广 CIS 是一项长期的战略任务,必须经过长期努力才能奏效。当然,也要善于创造和把握时机,利用各种契机来快速提升企业形象。

### 三、汽车维修企业文化塑造

企业文化分为两个层次。表层的企业文化是企业的形象,即 CIS 系统;深层的企业文化是价值观和企业精神。要建立一套卓越的企业文化,形成良好的企业形象,就需要把表层的企业文化与深层的企业文化有机结合起来。通过 CIS 宣传、推广企业的价值观和企业精神;通过企业的价值观、企业精神来增强 CIS 的内涵和市场认知度,提高企业形象。

#### 1. 注重树立良好的企业形象

企业的知名度与美誉度有机结合即构成了企业在公众中的形象。企业形象直接与企业的兴衰、优劣相联系。良好的企业形象,是企业一笔巨大的无形资产,能吸引比同行更多的投资、人才和资源。经济全球化使得竞争更为激烈,企业要脱颖而出,形象战略尤为重要,它是企业在市场经济中运作的实力、地位的体现。21 世纪企业竞争除了人才与科技的竞争以外,企业形象将对企业的发展起到至关重要的作用。

#### 2. 培养企业精神、增强企业凝聚力

培养企业精神、增强企业凝聚力是企业文化的核心部分。它要求企业在经营管理的实践中培育能表现本企业精神风貌、激励职工奋发向上的群体意识,并以此引导职工树立正确的价值观念,强化职业道德。

“人心齐,泰山移”。企业文化建设的内涵就是切实做好企业员工的相互了解和沟通,强调协作与团队精神;企业文化建设的外延就是要提高企业产品文化的附加值。企业组织成员的自我价值的实现,有赖于组织成员之间的相互协作,有赖于企业的发展。没有这种相互协作和团队精神,企业就不可能快速高效发展,也就不会有组织成员的自我价值的实现。因而协作与团队精神培育是企业文化建设的基本要求,它包括管理人员和员工的感情紧密度、企业的团队精神、向心力等。任何一个有文化内涵的企业,都会建立一种感情投资机制。要管理就先尊重对方,使管理者与被管理者建立起信任情结,有了这个感情上的纽带,企业员工对管理人员就有了感情依附意识,管理就比较顺畅。团队精神是通过运用集体智慧将整个团队的人力、物力、财力整合于某一方面,使整个团队拥有同一精神支柱和精神追求,各方的价值体系得以融合,从而迸发出创造力,主动将自己的行为与企业的荣誉融为一体。

#### 3. 建立激励机制

企业要保持永久的创造力,必须建立起激励机制。将调动员工积极性当成企业的日常经营管理行为,在企业中养成一种尊重创新、尊重人才的文化氛围,每个人都能从中感受到事业成就感。

#### 4. 注意学习氛围的培养

学习对组织的持续发展至关重要,建立起一个学习型组织是企业文化得到认同和执行的有力保障。21 世纪最成功的企业将是学习型组织,它不仅仅会是业绩最佳、竞争力最强、生命力最强、最具活力的,更重要的是使人们在学习的过程中,逐渐在心灵上潜移默化、升华生命的意义。随着知识经济的到来,企业组织形式向扁平式的灵活方向发展,随着其管理的核心转变为发挥人的主观能动性,实现从线性思维到系统思维和创造性思维的转变,对组织成员及企业的知识水平提出了更高的要求。



### 5. 加强群体意识和团队精神

企业是人的企业,只有依靠营造企业文化优势,努力激发全体员工的群体意识和团队精神,激发他们对企业的热爱和忠诚,从而在企业中产生一种广泛的能与企业同甘苦、共命运的凝聚力、向心力和归宿感,才能转换成强大的企业群体力量。为此,现代企业管理者必须重视企业内部的职工政治思想教育,并采取有效措施(如关心职工利益,组织集体活动,协调融洽人际关系,讲究工作流程和文化礼仪等)来培养全体员工的群体意识(包括理想、信念、道德行为规范等)。要让全体员工明白,个人的努力只有通过整个企业集体的协作才能有所成就,个人的命运也只有与企业命运紧密相连才能获得更大的经营业绩。所谓团队精神,就是一种以企业为中心的集体合作精神,即要求每个成员都把自己看成是企业中的一员,从而对企业产生一种强烈的群体合作意识,实现人企合一。为此在现代汽车维修企业中,企业管理者要多倡导团队精神,而不要一味强调人的个性。

### 6. 管理者是企业文化建设的领导者、传播者、驾驭者

企业文化通过组织、群体、个体的行为和语言表现出来,但企业文化需要管理者来设计、创建和推动。管理者是企业文化的领导者、传播者、驾驭者。

任何一个国家和民族的企业文化的底蕴首先来自本民族的传统文化,同时兼收世界各国的优秀文化,是一元与多元相兼容且丰富多彩。一种优秀的企业文化,必定是融合了民族文化和历史人文精神的精华,必定注重吸收传统文化的营养来充实、丰富、发展自己的企业文化。企业文化发展的总趋势将呈国际化、本土化、多元化、人性化。要以开放、兼容的学习精神,主动吸纳外国优秀的企业文化,把它融合到中华民族的优秀文化之中,而不能全盘西化。企业形象建设中最主要的还是人。人的作用是巨大的,不管是领导者还是员工,只有注重好企业文化的培养,不管是汽车维修企业还是其他企业,才能立于不败之地。

## 【想一想】

1. 简述汽车维修企业的现状与行业特点。
2. 经营思想、经营目标和经营方针有何区别?
3. 在汽车维修企业中如何树立服务意识?
4. 汽车维修企业的主要经营策略有哪些?
5. 为什么说高质量的营销在汽车维修企业中占有举足轻重的作用?
6. 文化建设对汽车维修企业有何作用?

