



汽车检测与维修技术专业“互联网+”创新型精品教材



扫描二维码  
共享立体资源

# 汽车服务 企业管理

(第二版)

工作页式教材

中国汽车工程学会汽车应用与服务分会组织编写

汽车服务企业管理

(第二版)

总主编 朱 军 弋国鹏  
主 编 冉广仁

总主编 朱 军 弋国鹏  
主 编 冉广仁

北京出版集团  
北京出版社

北京出版集团  
北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理 / 冉广仁主编. — 2 版. — 北京 : 北京出版社, 2020.9

ISBN 978-7-200-16008-6

I. ①汽… II. ①冉… III. ①汽车企业—工业企业管理—高等职业教育—教材 IV. ① F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 207475 号

汽车服务企业管理 (第二版)

QICHE FUWU QIYE GUANLI (DI-ER BAN)

---

主 编: 冉广仁  
出 版: 北京出版集团  
北 京 出 版 社  
地 址: 北京北三环中路 6 号  
邮 编: 100120  
网 址: www.bph.com.cn  
总 发 行: 北京出版集团  
经 销: 新华书店  
印 刷: 定州启航印刷有限公司  
版 印 次: 2020 年 9 月第 2 版 2020 年 9 月第 1 次印刷  
成品尺寸: 185 毫米 × 260 毫米  
印 张: 16  
字 数: 307 千字  
书 号: ISBN 978-7-200-16008-6  
定 价: 48.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572162 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

# 目录

## 学习工作页

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>学习单元一 绪论</b>          | <b>2</b>  |
| 学习任务 汽车服务业的形成与发展         | 2         |
| <b>学习单元二 企业管理基础</b>      | <b>4</b>  |
| 学习任务一 企业的概念及类型           | 4         |
| 学习任务二 企业战略管理             | 5         |
| 学习任务三 全面质量管理             | 7         |
| <b>学习单元三 汽车生产厂商的分销流通</b> | <b>9</b>  |
| 学习任务一 汽车分销渠道的概念与类型       | 9         |
| 学习任务二 汽车分销渠道的设计          | 10        |
| <b>学习单元四 汽车维修企业筹建</b>    | <b>12</b> |
| 学习任务一 汽车维修企业建设的可行性分析     | 12        |
| 学习任务二 汽车维修企业建设规划         | 13        |
| 学习任务三 汽车维修企业和经营业户立项和开业审批 | 14        |
| <b>学习单元五 汽车4S店的经营与管理</b> | <b>15</b> |
| 学习任务一 汽车 4S 店的形象管理       | 15        |
| 学习任务二 汽车 4S 店的人力资源管理     | 16        |
| 学习任务三 汽车 4S 店经营管理        | 18        |
| 学习任务四 专营店销售运营管理          | 19        |
| 学习任务五 专营店售后（维修服务）运营管理    | 21        |
| 学习任务六 专营店客户管理            | 22        |

## 学习单元六 汽车美容装饰管理 24

- 学习任务一 汽车美容基本知识及常用工具管理 24
- 学习任务二 汽车车身美容 26
- 学习任务三 汽车内饰美容 27
- 学习任务四 汽车精品销售与汽车改装 28

## 学习单元七 汽车配件营销管理 30

- 学习任务一 汽车配件的分类与编号 30
- 学习任务二 汽车配件的进货与验收 31
- 学习任务三 汽车配件的仓储与保管 32

## 学习单元八 二手车交易管理 34

- 学习任务一 旧车交易市场 34
- 学习任务二 二手车交易流程与价格评估 35

## 学习单元九 汽车租赁管理 37

- 学习任务一 汽车租赁的分类、经营模式和形式 37
- 学习任务二 汽车租赁的有关规定及租赁合同签订 38
- 学习任务三 汽车租赁、还车及救援 39

## 学习参考

### 学习单元一 绪论 42

- 学习任务 汽车服务行业的形成与发展 42

### 学习单元二 企业管理基础 45

- 学习任务一 企业的概念及类型 45
- 学习任务二 企业战略管理 47
- 学习任务三 全面质量管理 54

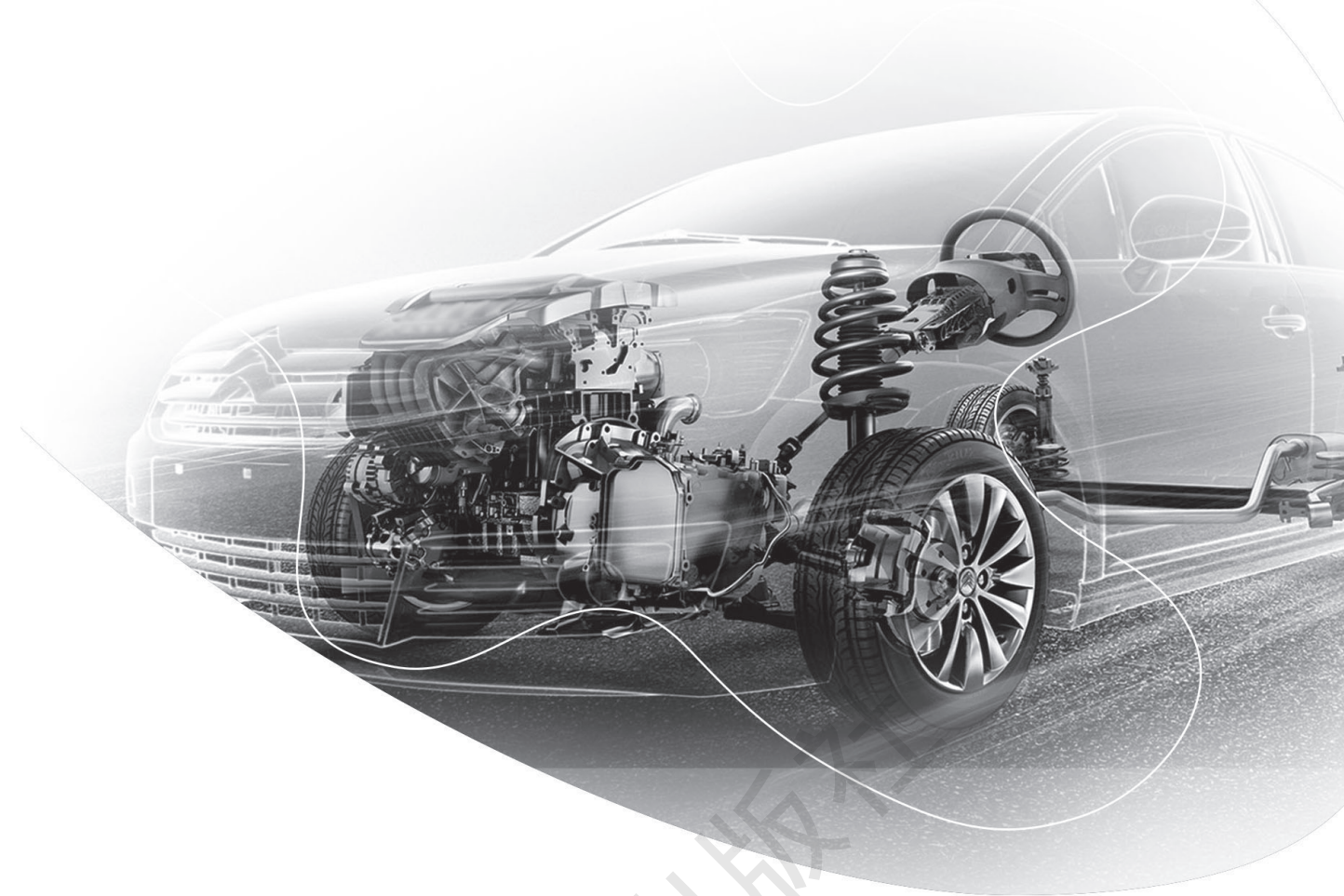
### 学习单元三 汽车生产厂商的分销流通 63

- 学习任务一 汽车分销渠道的概念和类型 63
- 学习任务二 汽车分销渠道的设计 74

### 学习单元四 汽车维修企业筹建 79

- 学习任务一 汽车维修企业建设的可行性分析 79

|              |                    |            |
|--------------|--------------------|------------|
| 学习任务二        | 汽车维修企业建设规划         | 83         |
| 学习任务三        | 汽车维修企业和经营业户立项和开业审批 | 86         |
| <b>学习单元五</b> | <b>汽车4S店的经营与管理</b> | <b>92</b>  |
| 学习任务一        | 汽车 4S 店形象管理        | 92         |
| 学习任务二        | 汽车 4S 店人力资源管理      | 97         |
| 学习任务三        | 汽车 4S 店经营管理        | 116        |
| 学习任务四        | 专营店销售运营管理          | 131        |
| 学习任务五        | 专营店售后（维修服务）运营管理    | 143        |
| 学习任务六        | 专营店客户管理            | 151        |
| <b>学习单元六</b> | <b>汽车美容装饰管理</b>    | <b>159</b> |
| 学习任务一        | 汽车美容基本知识及常用工具管理    | 159        |
| 学习任务二        | 汽车车身美容             | 171        |
| 学习任务三        | 汽车内饰美容             | 178        |
| 学习任务四        | 汽车精品销售与汽车改装        | 183        |
| <b>学习单元七</b> | <b>汽车配件营销管理</b>    | <b>201</b> |
| 学习任务一        | 汽车配件的分类与编号         | 201        |
| 学习任务二        | 汽车配件的进货与验收         | 205        |
| 学习任务三        | 汽车配件的仓储与保管         | 210        |
| <b>学习单元八</b> | <b>二手车交易管理</b>     | <b>216</b> |
| 学习任务一        | 旧车交易市场             | 216        |
| 学习任务二        | 二手车交易流程与价格评估       | 219        |
| <b>学习单元九</b> | <b>汽车租赁管理</b>      | <b>232</b> |
| 学习任务一        | 汽车租赁的分类、经营模式和形式    | 232        |
| 学习任务二        | 汽车租赁的有关规定及租赁合同签订   | 236        |
| 学习任务三        | 汽车租赁、还车及救援         | 239        |
| <b>参考文献</b>  |                    | <b>242</b> |



学习工作页

企业管理（Business Management）是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列职能的总称。

### 学习任务一 企业的概念及类型

#### 任务描述

小王进入一家大型汽车服务企业，厂领导首先对他进行了入厂教育，然后安排他进行有关企业特点和有关企业类别的学习，为以后从事企业管理打下基础。

#### 学习目标

1. 能够准确地阐述企业的分类方法和各类企业的概念。
2. 能够全面地分析各类企业的优劣势。
3. 拓宽学生的知识面，培养学生爱岗敬业的工作作风。



#### 学习准备

1. 企业的概念。
2. 企业的分类方法。
3. 各类企业的概念。
4. 各类企业的优劣势。



#### 计划与实施

1. 讲解企业的概念、各类企业的优劣势。
2. 讲解汽车服务企业的类型及特点。



## 评价与反馈

### 一、判断题

1. 润华集团下属的各个汽车品牌的 4S 店都是具有法人资格的企业。( )
2. 润华集团下属的每个 4S 店并不是企业,润华集团才是企业。( )
3. 路边的洗车店属于汽车服务企业。( )
4. 汽车配件市场上的每个配件门市部并不是汽车服务企业。( )
5. 路边的汽车美容店功能简单、资金少,不需要企业管理。( )
6. 同一汽车品牌的 4S 店都是连锁经营。( )
7. 对企业的服务满意的顾客就是忠诚的顾客。( )
8. 4S 店是最理想的汽车服务企业形式。( )
9. 路边店招揽客户主要靠便宜的配件价格。( )

### 二、简答题

1. 什么叫企业? 企业有何特点?
2. 什么叫合伙企业? 合伙企业有何优缺点?
3. 什么是有限责任公司? 查资料说明有限责任公司的法律特征。

### 三、综合题

一个刚毕业的大学生计划自己开一个小型的汽车美容店,针对美容店的管理,请你对该同学提出自己的合理化建议。

## 学习任务二 企业战略管理

### 任务描述

A 公司是一家汽车代理销售店,现在投资人对其进行升级,发展成为 4S 店。自机构升级以来,很多之前流转顺畅、协同较好的流程如今都出现了问题,很多的授权已经不那么清晰了。咨询项目组对总部各职能部门及下属单位各业务和职能部门相关人员进行大量访谈后发现,目前 A 公司主要问题体现在:营销和售后系统各自运作,业务部门和职能部门各自为战,在战略和预算管理过程中缺乏有效协同,职责权限定义也不清晰。

通过对 A 公司现状及问题的分析,项目组提出以下几点解决建议:

1. 根据公司的业务特征和发展阶段,明确适合公司的管控模式。
2. 建立战略管理、预算管理流程框架和整体时钟,为梳理、优化流程,促进各层级协同工作奠定基础。

## 学习目标

1. 能够准确地阐述企业战略管理的原则、内容、指导思想、目标，战略管理的重点和策略。
2. 能够针对企业的具体情况制订合理的经营战略。
3. 提高学生的社会责任心，培养学生对企业发展的掌控能力。



## 学习准备

1. 企业战略管理的原则。
2. 企业战略管理的内容。
3. 企业战略管理的指导思想。
4. 企业战略目标。
5. 企业战略的选择方法。



## 计划与实施

1. 案例导入：通过吉利汽车企业战略转型引出战略管理的意义。
2. 讲解企业战略管理的原则、指导思想、目标及企业如何制订自己的竞争战略。
3. 研讨：学生结合自己了解的行业，对企业战略进行讨论。



## 评价与反馈

### 一、名词解释

战略管理 总体经营战略 职能战略 战略目标 反馈修正原则 战略控制

### 二、判断题

1. 战略管理的本质其实就是一个企业对未来的市场分析与选择策略。( )
2. 个人开的小公司不需企业战略。( )
3. 战略目标就是企业战略经营活动的结果。( )
4. 战略目标都是长期性的。( )
5. 作为一个行业的市场领导者，其经营战略怎么选择都可以。( )

### 三、简答题

1. 试述战略管理的含义。
2. 企业战略管理的原则有哪些？

3. 企业制定经营战略需要考虑哪些因素?
4. 战略管理指导思想包括哪些内容?
5. 战略目标的特点有哪些?
6. 战略目标包括哪些内容?
7. 试述作为市场领导者 / 市场挑战者如何进行战略选择。

#### 四、综合题

1. 查阅某些经典的企业战略管理案例并进行分析, 提高战略管理意识。
2. 学生演讲: 用 5 分钟的时间介绍某汽车企业的品牌经营战略。

### 学习任务三 全面质量管理

#### 任务描述

某车辆维护后行驶 15 公里, 左前轮跑掉。经现场检查, 跑掉的原因是左前轮带上轮胎螺母后没有进行紧固。

事情发生后, 厂领导对事故原因进行调查。经调查, 工作产生失误的过程是: 两前轮由两个维修人员进行紧固, 安装左前轮的维修人员将轮胎螺母带上后, 厂领导安排他做其他工作, 没有按紧固力矩对轮胎螺母进行紧固。安装右前轮的维修人员以为左轮螺母已经紧固, 也没有对其进行操作。厂家根据这一事故, 用管理理论分析其发生的原因, 从全面质量管理的理论出发, 制定了合理的维修过程管理制度和质量管理制度, 杜绝了此类问题的发生。

#### 学习目标

1. 能够准确地阐述企业全面质量管理知识。
2. 能够准确地阐述 ISO 9000 的相关知识。
3. 能对提高企业服务质量提出合理化建议。
4. 提高学生人文素养, 培养学生爱岗敬业、做好本质工作的能力。



#### 学习准备

1. 全面质量管理的相关知识。

2. ISO 9000 的相关知识。



## 计划与实施

1. 案例导入：全面质量管理的提出以及对企业的影响。
2. 讲解质量管理的重要性、基本方法和控制流程。
3. 介绍 ISO 9000 的相关知识，结合汽车服务行业分析 ISO 9000 的应用。
4. 讨论：学生以如何提高服务质量为主题，对熟悉的服务行业开展讨论，可以多人模拟服务现场。



## 评价与反馈

### 一、名词解释

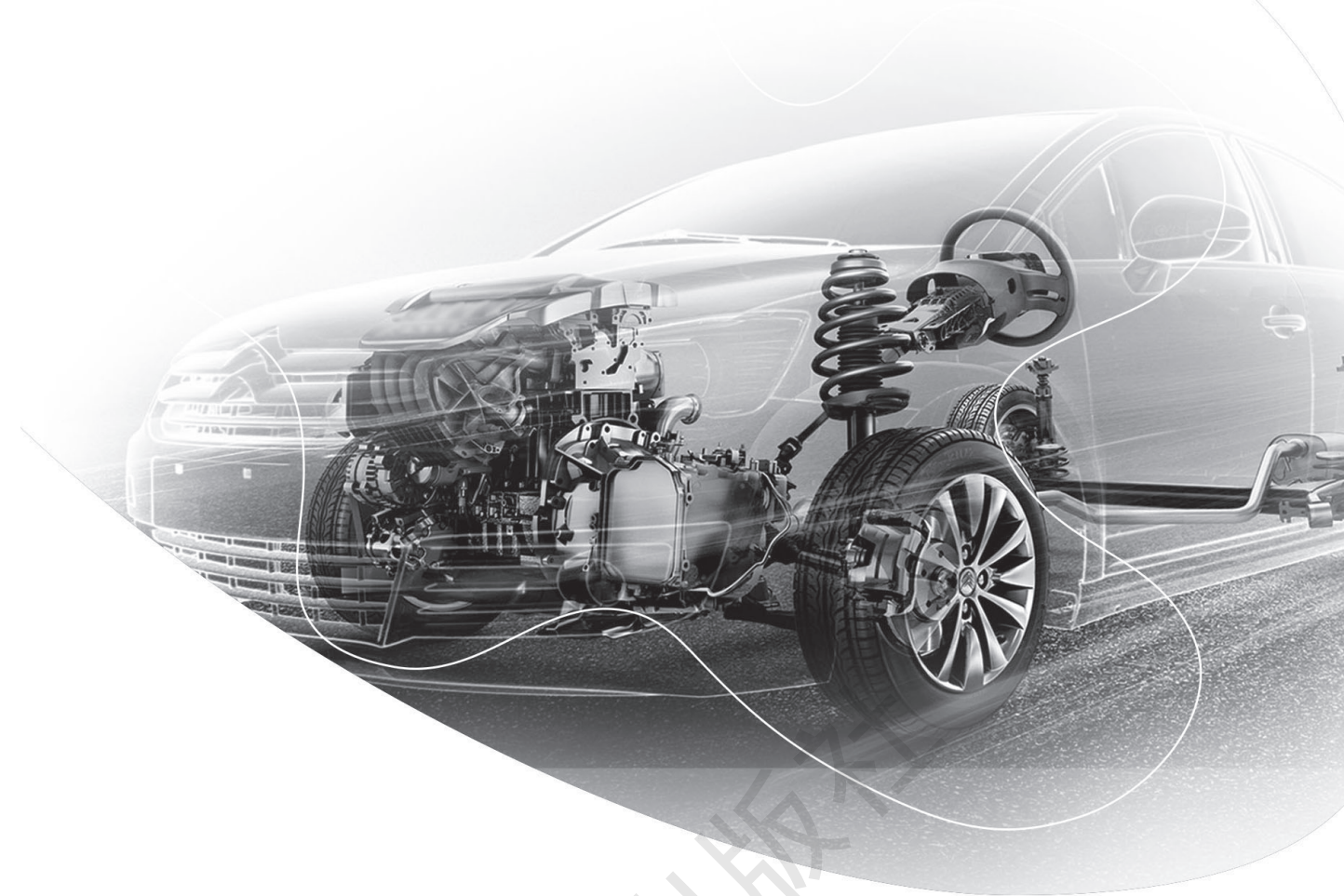
全面质量管理 戴明环 准时化生产 TQC TQM 系统管理

### 二、简答题

1. 全面质量管理的特点有哪些？
2. 全面质量管理的主要原则有哪些？
3. 汽车服务企业应如何理解以顾客为中心？
4. 试述 PDCA 循环工作流程的内容。
5. 如何评价汽车服务企业的产品质量？

### 三、综合题

1. 综合分析 ISO 9000 认证的意义，叙述认证注册的程序。
2. 从丰田召回事件中我们可以得到什么启示？



学习参考

### 学习任务一 企业的概念及类型



#### 相关知识



企业的概念及类型

#### 一、企业的概念

企业是社会化大生产和现代生产力条件下出现的集合各种生产要素、进行商品生产和经营、追求利润最大化的经济组织。包括一切从事生产经营活动的经济组织，如工业、农业、商业、金融业、建筑业、交通运输业及其他服务业等。

企业组织的产生和发展大致经历了由个体业主制企业、合伙制企业到股份制企业的演进过程。随着社会生产力的不断发展和市场范围的逐步扩大，现代企业组织也在不断地发展壮大。同时，企业规模的扩大，促进了资本所有权的与管理经营权的分离和内部管理层机制的产生。

#### 二、企业的特征

##### （一）企业的存在有社会性和经济性双重目的

满足社会需求是企业存在的社会性目的，主要是指满足顾客的需求；获取盈利是企业存在的经济性目的，企业总是谋求最大的或尽可能多的盈利，获取最佳的经济效益，为职工提供更多的物质和精神福利，为企业的生存和发展提供利润，为国家提供税收等。

##### （二）企业能够自主经营、自负盈亏

自主经营是实现企业目的和自负盈亏的基本条件，经营决策权和投资决策权是企业最主要的自主权。自负盈亏是企业的动力。权利和义务是对等的，企业应承担权利带来的全部后果。

##### （三）企业具有独立的法人地位

所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义享有民事权利和承担民事义务，依照法定程序成立的组织。

法人应具备的条件如下：

- (1) 必须在政府有关部门注册备案,完成登记手续;
- (2) 应有专门的名称、固定的工作地点和一定的组织机构及组织章程;
- (3) 应有独立的财产,实行独立核算;
- (4) 能独立承担民事责任。

#### (四) 企业是经济性组织

企业必然要追求经济效益,它存在和发展的前提就是能够赚钱,盈利和追求利润最大化是企业的动力源泉。因此,不能把企业当作公益部门,更不能把它当作政府部门和事业单位。

### 三、企业的分类及各类企业特点

根据不同的划分依据,可以把企业分为多种类型。

#### (一) 按照企业组织形式分类

(1) 单一企业。一厂一店就是一个企业。这类企业的经营领域往往比较专业,也比较单一,但也必须承担财产责任和经营责任,独立核算,自负盈亏。

(2) 多元企业。由两个或两个以上不具备法人资格的工厂或商店组成,它是按照专业化、联合化以及经济合理的原则由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。如由两个以上分公司组建的公司、由一些分店组成的连锁企业等。

(3) 经济联合体。是由两个或两个以上的经济组织按照一定的章程或协议,在生产、技术、科研和贸易等领域形成的经济合作体。经济联合体一般由两个或两个以上企业在自愿互利的基础上,打破所有制、行业、部门和地区的界限,本着专业化协作和合理分工的原则,进行部分或全部统一经营管理。它是一个具有法人资格的经济组织,主要形式有专业公司、联合公司、总公司和各类合资经营企业。

(4) 企业集团。是由两个或两个以上的企业以资产为纽带形成的有层次的企业联合组织,其中的成员企业都是相对独立的企业法人。特点是规模大型化、经营多元化、资产纽带化,是目前企业联合组织中最成熟、最紧密和最稳定的运行模式。企业集团一般分为4个层次:第一层为核心层,通常由一个或几个大企业构成,如集团公司、商业银行、综合商社等,它们对集团中其他成员企业有控股或参股行为;第二层为紧密层,一般由核心层的控股子公司构成;第三层为半紧密层,由紧密层的子公司或核心层的参股公司构成;第四层为松散层,主要是由与前3个层次的企业有协作或经营关系的企业构成,彼此之间已不是资产纽带关系,但可以有资金融通关系。

#### (二) 按资产的构成分类

(1) 私人独资企业。是由个人投资、个人经营、个人管理、个人受益、个人承担经营风险的企业,资产的所有权和经营权完全统一。

私人独资企业组织结构简单,开设、出让和关停程序比较简便;个人决策、个人经营,效率较高;开支少、成本低;便于技术保密,容易保持经营特色。但是,私人

独资企业往往资本有限,抗风险能力不强。所以这种企业对风险大的项目是不适宜经营的。

(2) 合伙企业。是由两个或两个以上合伙人共同出资、共同经营、共享收益和共担风险的企业。

合伙企业的优点表现在两个方面:一是由众多合伙人共同筹资,因而可以扩大资本规模,由合伙人共负偿债的无限责任,减少了贷款者的风险,因此筹集资金、获得商业贷款的能力比独资企业强;二是合伙人对企业负有完全责任,他们对企业经营有很强的责任心。

合伙企业的缺点主要表现在:

- ① 合伙人对企业经营负有连带责任,风险较大;
- ② 所有权转让困难;
- ③ 集体决策,遇到重大问题时意见不同难免互相冲突;
- ④ 易形成多头领导,导致权力分散,增大了管理协调的难度。

(3) 公司制企业。是指依法由两个或两个以上股东共同出资组成,或由两个或两个以上企业出资联合而成的企业。按出资的方式和股东承担责任的不同,该类公司可分为以下形式:

① 无限责任公司。由两个或两个以上股东出资组成,股东对公司债务负连带无限责任的公司。

② 有限责任公司。是由两个或两个以上股东共同出资,每个股东按其出资额对公司承担有限责任,公司以其全部资产对其债务人承担责任的法人企业。

③ 两合公司。是由无限责任股东和有限责任股东联合而成的公司。其中,无限责任股东对公司债务负连带无限责任,有限责任股东对公司债务按出资多少负有限责任。

④ 股份有限公司。是将注册资本分成等额股份,并通过发行股票或股权证筹集资本,股东以其所认购的股份对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

## 学习任务二 企业战略管理



### 相关知识

#### 一、战略管理的含义及层次

战略的本质是一个企业对未来的选择。企业战略是指企业面对激烈竞争的市场环境,通过对企业过去、现状的分析与对未来的预测而设立的远景目标,并就企业生存与发展所作的长远的、全局性的谋划或方案。



案例导入: 吉利汽车  
企业战略转型

企业能否作出有自身特色并与企业实际环境相协调的战略决策，是企业能否具备竞争优势和竞争能力的关键，关系到企业的兴衰与成败。因此，企业战略管理是一门关于如何制定、实施、评价企业战略以保证企业组织有效实现自身目标的艺术与科学。

### （一）总体经营战略

总体经营战略又称公司级或总公司级经营战略，指在对企业内外环境进行深入调查研究的基础上，对市场需求、竞争状况、资源供应、企业实力、国家政策、社会需求等主要因素进行综合分析后，所确定的统率和指导企业全局和长远发展的谋划和方略。

### （二）经营单位战略

经营单位战略是指经营单位在总公司或集团公司总体战略的指导下，为实现总公司发展目标，对所从事的某一经营事业的发展作出的长远性谋划和方略。

### （三）职能战略

职能战略也叫分战略，指为了保证企业总体战略和经营单位战略的实现，运用各种专业的职能，使企业经营活动更好地适应内外环境的要求所制定的长远性谋划和方略。

## 二、战略管理的作用

### （一）促进对经营环境的研究

管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础，这就促使企业的管理者们重视对经营环境的研究，正确地确定企业的发展方向，选择企业合适的经营领域或产品——市场领域，从而使企业更好地把握外部环境所提供的机会，增强企业经营活动对外部环境的适应性，使经营活动与外部环境达成最佳的结合。

### （二）促进战略的完善

由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上，而是要将战略的实施作为其管理的一部分，这就使企业的战略在日常生产经营活动中，能根据环境的变化不断地得到评价、修改和完善，也使战略管理本身不断地得到完善。

### （三）使近期目标与长远目标结合在一起

由于战略管理把制定出的战略付诸实施，而战略的实施又同日常的经营与计划控制结合在一起，这就把近期目标（作业性目标）与长远目标（战略性目标）结合了起来，把总体战略目标同局部的战术目标统一了起来，从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性，有利于充分利用企业的各种资源，并提高各部门及人员协同效果。

## 三、企业战略管理的原则

企业战略管理有助于企业走向成功之路，但是不正确的战略管理有时会适得其反。因此，战略管理要遵循科学的原则。企业战略管理有以下原则：

### （一）适应环境原则

来自环境的因素在很大程度上会影响企业的经营目标和发展方向。战略的制定一定要注重企业与其所处的外部环境的互动性。

### （二）全程管理原则

战略是一个过程，包括战略的制定、实施、控制与评价。在这个过程中，各个阶段互为支持、互为补充，忽略其中任何一个阶段，企业战略管理都不可能成功。

### （三）整体最优原则

战略管理要将企业视为一个整体来处理，要强调整体最优，而不是局部最优。战略管理不强调企业某一个局部或部门的重要性，而是通过确定企业的宗旨、目标来协调各单位、各部门的活动，使它们形成合力。

### （四）全员参与原则

由于战略管理是全局性的，并且有一个制定、实施、控制和修订的全过程，所以战略管理绝不仅仅是企业领导和战略管理部门的事。在战略管理的全过程，企业全体员工都将参与。

### （五）反馈修正原则

战略管理涉及的时间跨度较大，一般在5年以上。战略的实施过程通常分为多个阶段，整体战略需分步骤实施。在战略实施过程中，环境因素可能会发生变化。因此，企业只有不断地

接受反馈信息并修正战略才能保证战略的适应性。

## 四、企业战略管理的内容

企业战略管理包括战略制定、战略执行、战略控制等过程。

### （一）战略制定

（1）战略制定的依据。战略制定的依据包括外部环境分析和内部条件分析。

深入细致地分析企业的外部环境是正确制定战略的重要基础，为此，要及时收集和准确把握有关企业的各种各样的外部环境信息，如国家经济发展战略、国民经济和社会发展的长远规划和年度计划、产业发展与调整政策、科技发展政策、宏观调控政策，本部门和本行业以及本地区的经济发展战略、顾客（用户）的情况、竞争对手的情况、供应厂家的情况、协作单位的情况、潜在的竞争者的情况等等。

内部条件分析就是分析本企业的人员素质、技术素质和管理素质，产、供、销、人、财、物的现状以及企业在同行业中的地位等等，明确本企业的优势和薄弱环节。

（2）战略制定的程序。战略制定一般由以下程序组成：明确战略思想→分析外部环境和内部条件→确定战略宗旨→制定战略目标→弄清战略重点→制定战略对策→进行综合平衡→方案比较及战略评价。

## （二）战略执行

为了有效执行企业制定的战略，一方面要依靠各个层次的组织机构及工作人员的共同配合和积极工作；另一方面，要通过企业的生产经营综合计划、各种专业计划、预算、具体作业计划等，去具体实施战略目标。

## （三）战略控制

战略控制是将战略执行过程中实际取得的成果与预期的战略目标进行比较，评价达标程度，分析其原因；及时采取有力措施纠正偏差，以保证战略目标的实现。实践表明，推行目标是实施战略执行和战略控制的有效方法。要根据市场变化，适时进行战略调整。建立跟踪监视市场变化的预警系统，对企业发展领域和方向、专业化和多元化选择、产品结构、资本结构和资金筹措方式、规模和效益的优先次序等进行不断的调研和战略调整，使企业的发展始终能够适应市场要求，达到驾驭市场的目的。

## 五、企业战略管理的指导思想

战略管理指导思想是指导战略规划制定和实施的基本思路与观念，是整个战略谋划的灵魂。

战略管理指导思想的内容可概括为以下几点。

### （一）满足市场需要

满足市场需要的思想也就是市场导向，需求驱动，尽力满足社会需求。市场需求是企业存在和发展的前提条件，是企业的生命所在。企业必须以满足顾客需要和为顾客提供最好服务为宗旨，求得自身的发展。企业要围绕市场运转，实现自主经营，自负盈亏，千方百计满足市场需求，努力提高市场占有率。

### （二）实现系统整体优化

企业是一个由各个方面有机结合而成的复杂系统，要着眼于全局性的发展规律和方向，树立整体观点、动态平衡观点和协调观点，对企业生产经营的诸要素进行优化组合与合理配置，实现系统整体优化，协调和平衡局部与局部之间、局部与整体之间的关系，努力提高企业经济效益。

### （三）依靠质量、成本取胜

企业要适应经济增长方式从粗放型向集约型的转变，改变粗放式管理，转向精细化管理，努力提高产品的技术含量和附加值，保证和提高产品质量，降低成本。

### （四）长远观点，放眼未来

企业发展必须着眼于未来，这也是由战略的长远性特征决定的。战略为企业的未来发展指明方向，因而，制定和实施企业战略都必须具有长远观点，切忌急功近利。企业采取任何行动，都要考虑对长期发展是否有利，不能只看到眼前蝇头小利，而导致长远利益受损失。

### （五）善于竞争，优胜劣汰

企业要进入市场竞争体系，适应优胜劣汰的激烈竞争，就要不断寻求解决事关企业存亡和长远发展的关键性问题，充分调动和运用自己的各种资源，创造出超于竞争对手的相对优势，在竞争中求得生存与发展。

### （六）以人为本，依靠全体职工

战略就是明确企业发展的总目标，确定行动的总方针，必须调动自上而下的所有人力、物力、财力，才能保证战略方针的贯彻和战略行动的落实。要建立以人为中心的管理，真正地尊重人、理解人和关心人，充分依靠和调动全体职工的积极性，去实现企业的战略目标。

需要指出的是，在战略指导思想中，企业经理人员高瞻远瞩、创新求实、灵活应变的战略头脑尤为重要。

## 六、企业的战略目标

### （一）战略目标的定义

战略目标是对企业战略经营活动未来取得的主要成果的期望值。战略目标的设定，同时也是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。

### （二）战略目标的特点

战略目标与企业其他目标相比，具有以下一些特点：

（1）宏观性。战略目标是对企业全局发展的一种总体设想，它的着眼点是企业的整体而不是局部，是从宏观角度对企业未来发展的一种较为理想的设定。战略目标所提出的是企业整体发展的总任务和总要求，是企业整体发展的根本方向。

（2）长期性。战略目标是一种长期目标，其着眼点是未来和长远。战略目标是关于未来的设想，是企业职工通过长期努力奋斗而达到的对现实的一种根本性的改造。战略目标是企业的长期发展方向，提出企业的长期任务，绝不是一蹴而就的，而是要经过企业相当长的努力才能够实现。

（3）相对稳定性。战略目标是一种长期目标，在一定的时间内是相对稳定的。这样，企业职工的行动才会有一个明确的方向，大家对目标的实现才会树立起坚定的信念。当然，强调战略目标的稳定性并不排斥根据客观需要和情况的发展而对战略目标作必要的修正。

（4）全面性。战略目标是一种整体性要求。它虽着眼于未来，却没有抛弃现在；虽着眼于全局，但又不排斥局部。科学的战略目标是对现实利益与长远利益、局部利益与整体利益的综合反映。科学的战略目标虽然是概括的，但它对企业员工行动的要求却又是全面的，甚至是相当具体的。

（5）可分性。战略目标作为一种总目标、总任务和总要求，可以分解成某些具体目标、具体任务和具体要求。企业只有把战略目标分解，才能使其成为可操作的东西。

（6）可接受性。企业战略的实施和评价主要是通过企业内部人员和外部公众来实现的，因此，战略目标必须能被他们理解并符合他们的利益。企业战略的表述必须明确，有实际的含义，不至于产生误解，易于被企业成员理解的目标也易于被接受。

（7）可检验性。为了对企业管理活动进行准确的衡量，战略目标应该是具体的和可检验的。目标的定量化是使目标具有可检验性的最有效的方法。

（8）激励性。目标本身是一种激励力量，特别是当企业目标充分地体现了企业成员的共同利益，使战略大目标和个人小目标很好地结合在一起的时候，就会极大地激发组织成员的工作热情和献身精神。

### （三）战略目标的内容

由于战略目标是企业使命和功能的具体化，一方面有关企业生存发展的各个部门都需要有目标，另一方面，目标还取决于个别企业的不同战略。因此，企业的战略目标是多元化的，既包括经济目标，又包括非经济目标；既包括定性目标，又包括定量目标。彼得·德鲁克在《管理实践》一书中提出了企业在八个关键领域的目标：

（1）市场方面的目标：本公司希望达到的市场占有率或在竞争中达到的地位。

（2）技术改进和发展方面的目标：对改进和发展新产品，提供新型服务内容的认知及措施。

（3）提高生产力方面的目标：有效地衡量原材料的利用，最大限度地提高产品的数量和质量。

（4）物资和金融资源方面的目标：获得物资和金融资源的渠道及对其有效地利用。

（5）利润方面的目标：用一个或几个经济目标表明希望达到的利润率。

（6）人力资源方面的目标：人力资源的获得、培训和发展，管理人员的培养及其个人才能的发挥。

（7）职工积极性发挥方面的目标：以对职工的激励、报酬等措施促进其积极性的发挥。

（8）社会责任方面的目标：注重公司对社会产生的影响。

## 七、企业的战略选择

实际上，没有哪一种战略会适合所有的企业，不同的企业各有不同的竞争优势，也就会有不同的竞争战略，这取决于企业自身的具体情况和决策层的性格主张。企业必须正确分析自己在本行业的真实位置，并以此为基础，制定有效的竞争战略。企业在市场上占据的不同竞争位置基本可分为以下几种。

①领导主宰型。这类企业控制着其他竞争者的行为，有广泛的战略选择空间。

②领导强壮型。这类企业有足够强大的实力，可以放心地采取不危及它长期地位的独立行动，而且它的长期地位也不会受到竞争者行动的影响。

③优势型。这类企业在特定的战略中有较多的优势资源可以利用，并有较多的机会改善其地位。

④中庸防守型。这类企业有令人满意的经营业绩，能够保持继续经营，但它们一般是在领导主宰企业的控制下求生存，不愿意冒更大的风险，改善其地位的机会不多。

⑤势力虚弱型。这类企业经营业绩虽然不能令人满意，但仍有改善的机会，如不改变就会被迫退出市场。

⑥难存活型。这类企业经营业绩很差，并且没有改善的机会。

为便于进一步分类分析，上述六种市场竞争地位可大致概括为市场领导者、市场挑战者、市场追随者及市场补缺者四种类型。下面围绕这四种类型企业的战略选择展开分析。

### （一）市场领导者战略

对于绝大多数行业来说，总有被公认是该行业市场领导者的企业。该企业在市场中占有最大的市场份额。它通常在价格调整、新产品推出、分销网络以及促销力度等方面，对本行业起着领导作用。领导者可能受本行业中其他企业的赞赏或尊重，也可能受到攻击，但其他企业都不得不承认它的统治地位。该领导者将是竞争的聚集点，其他企业可以向它提出挑战，或模仿它，或避免与其交锋。

市场领导者在前进的道路上会因为某些决策失误或经营问题而失去领导地位，下降为第二位或第三位。市场领导者可能因预期市场前景艰难而选择保守的经营策略，而挑战者则可能更大胆更冒进，不受拘束地开拓市场。与劲头十足、充满活力的新竞争者相比，作为领导者的企业可能会显得观念老旧，产品过时，缺乏新意；领导者企业还可能由于对成本漫不经心，不加以严格控制，导致利润下降。所以，该类企业要想继续保持其在行业的领导地位，就应当采取强有力的行动，可从以下三方面进行努力：①设法扩大市场总需求；②运用恰当的市场防御和进攻策略，保持现有的市场份额；③努力扩大市场占有率。

### （二）市场挑战者战略

在行业中占第二、第三和靠后位次的企业，可称为居次者或追随者企业。这些企业虽然在行业中排名落后于领导者企业，但具有发展潜力，并且具有向竞争对手发起市场挑战的能力。该类企业一般可采取以下两种战略：一是攻击市场领导者和和其他竞争者，向它们发起挑战，以夺取更多的市场份额；二是参与竞争但不打乱市场的竞争格局，做一个市场追随者。



市场挑战者策略

### （三）市场追随者战略

在行业中排名稍微靠后的企业紧紧追随市场领导者，有时可以获得比向市场领导者发动挑战更多的利益。市场领导者一般要承担开发新产品、进行分销、向市场提供信息和引导消费观念等巨额开支。若一家企业能够紧紧跟上领导者，模仿或改进市场

领导者推出的新产品，由于不必承担创新费用，作为追随者也可能会获得高额利润。相反，若这个排名稍微靠后的企业向市场领导者发起进攻，市场领导者对其失去的市场份额决不会善罢甘休，势必会很快找到对策来反击并瓦解对方的攻击。由于市场领导者实力强大，在战役中会比对方有更好的持久力，一场恶战可能导致两败俱伤。因此，除非挑战者有能力发起一场先发制人的攻击，否则它最好选择追随领导者而非攻击领导者。大多数居于第二位的企业喜欢追随市场领导者而不是向领导者叫板。

市场追随者并非要一味地追随而没有自己的战略，它必须清楚如何保持现有的顾客及如何赢得新增市场的份额。每一个追随者要努力在产品、服务及融资方面创造自己有特色的优势，努力保持低成本和高质量及服务，以抵御挑战者的攻击。

#### （四）市场补缺者战略

一些小企业为避免与大企业发生直接竞争，它们的目标常常是小区域市场或大企业不感兴趣或放弃的市场，并通过自己的专业化为这些小区域市场提供有效的服务，从而占有该市场，这种策略被称为“市场补缺”。

即使在整个市场上占有份额较低的企业也可以通过出色的市场补缺战略来获得高利润。事实上，补缺者一般会比其他企业更清楚潜在顾客的需要。不过，补缺战略欲取得成功，必须谨慎选择市场的补缺点，寻找那些既安全又能获利的区域市场。

补缺战略对许多企业都具有很大的吸引力。通过研究发现，众多的中型企业实际上也采用补缺战略，并且补缺是其成功的重要因素。部分企业刚进入市场时并不是瞄准整个市场，而是瞄准了补缺机会，选择了可行的补缺战略。

## 学习任务三 全面质量管理



### 相关知识

#### 一、全面质量管理

##### （一）全面质量管理的含义

全面质量管理（TQM——Total Quality Management）是指企业中所有部门、所有组织、所有人员都以产品质量为核心，把专业技术、管理技术、数理统计技术集合在一起，建立起一套科学、严密、高效的质量保证体系，控制生产过程中影响质量的因素，以优质的工作、最经济的办法提供满足用户需要的产品的全部活动。

全面质量管理强调执行质量是企业全体人员的责任，应该使全体人员都具有质量的概念和承担质量的责任。因此，全面质量管理的核心思想是在一个企业内各部门中都做出质量发展、质量保持、质量改进计划，从而以最为经济的水平进行生产与服务，



案例导入：从丰田召回事件看全面质量管理

使用户或消费者获得最大的满意。它主要包括三个层次的含义：①运用多种手段，系统地保证和提高产品质量；②控制质量形成的全过程，而不仅仅是制造过程；③质量管理的有效性应当是以质量成本来衡量和优化的。因此，全面质量管理不仅仅停留在制造过程本身，而且已经渗透到了质量成本管理的过程之中。目的在于通过让顾客满意和本企业所有成员以及社会受益而达到长远成功。质量管理的全过程应该包括产品质量的产生、形成和实现的过程。因此，要保证产品的质量，不仅要管理好生产过程，还需要管理好设计和使用的过程。通常认为，影响质量的因素主要有五个，即人员、机器、材料、方法和环境，简称人—机—料—法—环，如图 2-1 所示。

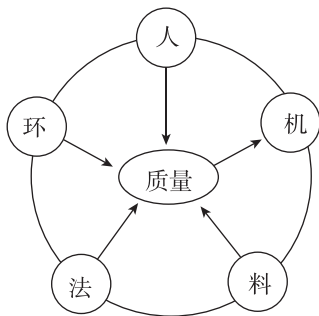


图 2-1 影响质量的五因素

## （二）全面质量管理的特点

全面质量管理从过去的就事论事、分散管理，转变为以系统观念为指导的全面的综合治理，它不仅强调各方面工作各自的重要性，而且更加强调各方面工作共同发挥作用时的协同作用。概括地讲，全面质量管理具有以下几个方面的特点。

### 1. 以适用性为标准

在传统的质量管理中，一般都是以符合技术标准和规范的要求为目标，即所生产的产品或服务只需要符合企业事先制定的技术要求就行。但是，全面质量管理与传统质量管理截然不同，它要求产品或服务的质量必须符合用户的要求，始终以用户的满意为目标。从这个角度来对待全面质量管理，则将涉及所有参与到产品生产过程中的资源和人员。

### 2. 以人为本

全面质量管理是一种以人为中心的质量管理，必须十分重视整个过程中所涉及的所有人员。为了做到以人为本，企业必须做到：①高层领导全权委托、重视和支持质量管理活动；②给予每个人均等的机会，让全体员工参与到质量管理的过程中，公正评价结果；③缩小领导者、技术人员和现场员工的差异。

### 3. 突出改进的动态性

全面质量管理的另一个显著特点就是突出改进的动态性。在传统的质量管理中，生产的目标是符合质量技术要求，而现在对产品质量或服务的要求是能够符合顾客的需求。但是，由于顾客的需求是不断变化的，顾客的需求通常会随着产品质量或服务的提高而变得更高，这就要求我们有动态的质量管理概念。全面质量管理不但要求质量管理过程中有控制程序，而且要求有改进程序。

### 4. 综合性

全面质量管理还有一个特点就是综合性。所谓综合性，就是指综合运用质量管理的技术和方法，并且组成多样化的、复合的质量管理方法体系，从而使企业的人、机器和信息有机结合起来。

### （三）全面质量管理的原则

20 世纪 80 年代后期以来，全面质量管理的内涵得到了进一步的扩展和深化，逐渐由早期的 TQC（Total Quality Control）演化成为 TQM（Total Quality Management），其含义远远超出了一般意义上的质量管理的领域，而成为一种综合的、全面的经营管理方式和理念。质量不再仅仅被看作是产品或服务的质量，而是指整个组织经营管理的质量。因此，全面质量管理已经成为组织实现战略目标的最有力武器。在此情况下，全面质量管理的理念和原则相对于 TQC 阶段而言都发生了很大的变化。

ISO 9000 国际标准是各国质量管理和质量保证经验的总结，是各国质量管理专家智慧的结晶。可以说，ISO 9000 国际标准是一本很好的质量管理教科书。在 2000 版 ISO 9000 标准中提出了质量管理八项原则，这八项原则反映了全面质量管理的基本思想。八项原则分别是：

#### 1. 以顾客为中心

全面质量管理的第一个原则是以顾客为中心。在当今的经济活动中，任何一个企业都要依存于它们的顾客。它们由于满足或超过了顾客的需求，从而获得了继续生存下去的动力和可能。全面质量管理以顾客为中心，不断通过 PDCA 循环进行持续的质量改进来满足顾客的需求。

#### 2. 领导的作用

全面质量管理的第二个原则是领导的作用。一个企业从总经理层到员工层，都必须参与到质量管理活动中来，其中，最为重要的是企业的决策层必须对质量管理给予足够的重视。我国的《质量管理法》中规定，质量部门必须由总经理直接领导。这样才能够使企业中的所有员工和资源都融入到全面质量管理之中。

#### 3. 全员参与

全面质量管理的第三个原则就是强调全员参与，全员参与原则也是全面质量管理思想的核心。

#### 4. 过程方法

全面质量管理的第四个原则是过程方法，即必须将全面质量管理所涉及的相关资源和活动都作为一个过程来进行管理。PDCA 循环实际上是用来研究一个过程的，因此我们必须将注意力集中到产品生产和质量管理的全过程。

#### 5. 系统管理

全面质量管理的第五个原则是系统管理。当我们进行一项质量改进活动的时候，首先需要制定、识别和确定目标，理解并统一管理一个由相互关联的过程所组成的体系。由于产品生产并不仅仅是生产部门的事情，因而需要我们组织所有部门都参与到这项活动中来，才能够最大限度地满足顾客的需求。

#### 6. 持续改进

全面质量管理的第六个原则是持续改进。实际上，仅仅做对一件事情并不困难，而要把一件简单的事情成千上万次都做对，却是不简单的。因此，持续改进是全面质

量管理的核心思想，统计技术和计算机技术的应用正是为了更好地进行持续改进工作。

### 7. 以事实为基础

有效的决策是建立在对数据和信息合乎逻辑和直观的分析基础上的，因此，作为迄今为止最为科学的质量管理，全面质量管理也必须以事实为依据，背离了事实基础就没有任何意义，这就是全面质量管理的第七个原则。

### 8. 互利的供方关系

全面质量管理的第八个原则就是互利的供方关系。企业和供方之间保持互利关系，可增强两个企业创造价值的能力，从而为双方的进一步合作提供基础，谋取更大的共同利益。因此，全面质量管理实际上已经渗透到供应商的管理之中。

## 二、全面质量管理的基本方法和控制流程

现行有效的全面质量管理常用的方法就是 PDCA 循环工作流程。PDCA 循环流程的基本内容是在做某事前先制订计划，然后按照计划去执行，并在执行过程中进行检查和调整，在计划执行完成时进行总结处理。美国人戴明把这一规律总结为“PDCA 循环”（又称戴明环）。PDCA 代表英文的计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、处理（Action）四个单词，它反映了质量管理必须经历的四个阶段。在 PDCA 循环的规范下，有以下四个阶段和八个步骤，如图 2-2 所示：

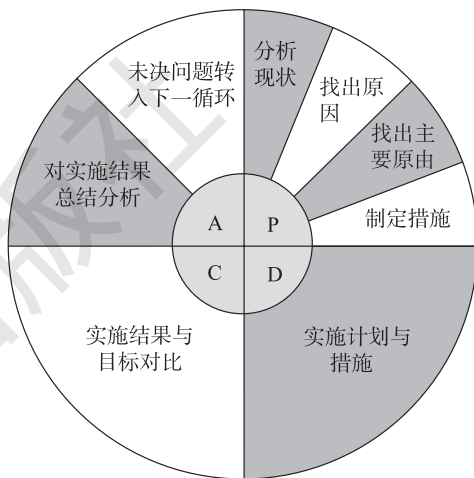


图 2-2 PDCA 循环示意图

### （一）计划（Plan）

在开始进行持续改善的时候，首先要进行的工作是计划。计划包括制定质量目标、活动计划、管理项目和措施方案。计划阶段需要检讨企业目前的工作效率、追踪目前流程的运行效果和收集流程过程中出现的问题；根据搜集到的资料，进行分析并制定初步的解决方案，提交企业高层批准。

计划阶段包括以下四个步骤：

- （1）分析现状。通过现状的分析，找出存在的主要质量问题，尽可能以数字说明。
- （2）找出原因。在搜集到的资料的基础上，分析产生质量问题的各种原因或影响因素。
- （3）找出主要原因。从各种原因中找出影响质量的主要原因。
- （4）制定措施。针对影响质量的主要原因，制定具体措施方案，并落实到执行者。

### （二）实施（Do）

实施阶段，即第五步骤，就是将制定的计划和措施，具体组织实施和执行。将初步解决方案交给企业高层进行讨论，在得到企业高层的批准之后，由企业提供必要的

资金和资源来支持计划的实施。在实施阶段需要注意的是，不能将初步的解决方案全面展开，而应在局部范围内进行试验，检验解决方案是否可行。这样，即使设计方案存在较大的问题，损失也可以降低到最低限度。

### （三）检查（Check）

第三阶段是检查，即第六步骤，就是将执行的结果与预定目标进行对比，检查计划执行情况，检查是否达到了预期的效果。按照检查的结果，来验证运作是否按照原来的标准进行，或者原来的标准规范是否合理等。

按照标准规范运作后，分析所得到的检查结果，寻找标准化本身是否存在偏移。如果发生偏移现象，则重新策划，重新执行。这样，通过暂时性对策的实施，检验方案的有效性，进而保留有效的部分。

### （四）处理（Action）

第四阶段是处理，对检查结果进行处理，成功的经验加以肯定，并予以标准化或制定作业指导书，便于以后工作时进行参照；对于失败的教训也要总结，以免失误重现。对于没有解决的问题，应提交到下一个 PDCA 循环中去解决。

处理阶段包括以下两个步骤：

（1）对实施结果进行总结分析。估计成绩，处理差错，总结经验教训。对成功的经验予以肯定，制定成标准；把差错记录在案，作为鉴戒，防止今后再次发生。

（2）未决问题转入下一个循环。将遗留问题转入下一个管理循环，作为下一阶段的计划目标。



## 拓展知识

## ISO 9000 质量管理体系

### 一、ISO 9000 质量管理体系诞生的意义

ISO 9000 质量管理体系是由国际标准化组织（ISO）制定，该组织成立的目的是在世界范围内促进标准化及有关工作的开展，以利于国际化的交流，并发展在知识、科学、技术和经济活动中的合作，以促进产品和服务贸易的全球化（图 2-3）。

ISO/TC 176 技术委员会是 ISO 为了适应国际贸易往来中民品订货采用质量保证做法的需要而成立的。该技术委员会在总结和参照世界有关国家标准和实践经验的基础上，通过广泛协商，于 1987 年发布了世界上第一个质量管理和质量保证系列国际标准——ISO 9000 系列标准。该标准的诞生是世界范围质量管理和质量保证工作的一个



图 2-3 ISO 9000 标志

新纪元,对推动世界各国工业企业的质量管理和供需双方的质量保证,促进国际贸易交往起到了很好的作用。

根据国际贸易发展的需要和标准实施中出现的问题,特别是服务业在世界经济中所占的比重越来越大,ISO/TC 176 分别于 1994 年、2000 年对 ISO 9000 质量管理标准进行了两次全面的修订。由于该标准吸收了国际上先进的质量管理理念,采用了 PDCA 循环的质量哲学思想,对于产品和服务的供需双方具有很强的实践指导性,所以,标准一经问世,立即得到了世界各国普遍欢迎,到目前为止已有 70 多个国家直接采用或等同转为相应国家标准,有 50 多个国家建立了质量体系认证/注册机构,形成了世界范围内的贯标和认证“热”。目前全球已有几十万家工厂企业、政府机构、服务组织及其他各类组织导入 ISO 9000 并获得第三方认证。ISO 组织最新颁布的 ISO 9000:2000 系列标准,现在最新标准为 2008 年执行标准,有四个核心标准:

ISO 9000:2008《质量管理体系——基础和术语》

ISO 9001:2008《质量管理体系——要求》

ISO 9004:2008《质量管理体系——业绩改进指南》

ISO 19011:2002《质量和(或)环境管理体系——审核指南》

其中 ISO 9001:2008《质量管理体系——要求》是认证机构审核的依据标准,也是想进行认证的企业需要达到的标准。

## 二、汽车服务企业认证注册的程序

汽车服务企业 ISO 质量管理体系认证的实施和监督一般可分为以下四个阶段:

### (一) 提出申请

申请者自愿选择一家认证机构,按照规定的内容和格式向认证机构提出书面申请。书面申请的内容包括:企业名称、总部地点、多场所的名称和地点、员工总人数、生产班次、产品名称、申请认证的范围及专业类别、申请认证的标准、删减条款的细节、体系开始运行的时间、申请认证的时间、内部审核和管理评审的情况、其他特殊要求、是否转换认证、在此之前在其他机构有没有获得认证注册或被暂停/撤销认证、联系人等。

认证申请书的附件包括:

- (1) 营业执照的复印件;
- (2) 主管机关的生产或服务许可证的复印件;
- (3) 质量、公安、卫生等机关的许可证的复印件;
- (4) 质量手册和程序文件。

其中,质量手册和程序文件的内容应能证实其质量管理体系满足所申请的质量管理体系标准的要求。负责受理申请的认证机构,应在收到认证申请之日起 60 天内做出是否受理申请的决定,并书面通知申请者;如果不受理申请,应说明理由。

### (二) 体系审核

认证机构指派审核组对提出申请的质量体系进行文件审查和现场审核。文件审查

的目的主要是审查申请者提交的质量手册的规定是否满足所申请的质量保证标准的要求。如果不能满足，审核组需向申请者提出，由申请者澄清、补充或修改。只有当文件审查通过后方可进行现场审核。现场审核的主要目的是通过收集客观证据，检查评定质量管理体系的运行与质量手册的规定是否一致，证实其符合质量保证标准要求的程度，做出审核结论，向认证机构提交审核报告。

审核组的正式成员应为注册审核员，其中至少应有一名高级审核员；必要时可聘请技术专家协助审核工作。

### （三）审批发证

认证机构审查由审核组提交的审核报告，对符合规定要求的批准认证，向申请者颁发体系认证证书，证书有效期为3年；对不符合规定要求的亦应书面通知申请者。

认证机构应公布证书持有者的注册名录，其内容应包括注册的质量保证标准的编号及其年代号和所覆盖的产品范围。认证机构通过注册名录向注册单位的潜在顾客和社会有关方面表明对注册单位质量保证能力的信任，使注册单位获得更高程度的认可。

### （四）认证监督

认证机构要求获得质量管理体系认证的企业必须接受以下监督管理：

（1）标志的使用。体系认证证书的持有者应按体系认证机构的规定使用其专用的标志，不得将标志使用在产品上，防止顾客误认为产品获得了认证。

（2）通报。证书的持有者改变其认证审核时的质量管理体系，应及时将更改情况报认证机构。认证机构根据具体情况决定是否重新评定。

（3）监督审核。认证机构对证书持有者的质量管理体系每年至少进行一次监督审核，以使其质量管理体系继续保持。

（4）监督后的处置。通过对证书持有者质量管理体系的监督审核，如果证实其体系继续符合规定要求，则保持其认证资格。如果证实其体系不符合规定要求，则视其不符合的严重程度，由认证机构决定暂停其使用认证证书和标志或撤销其认证资格，收回其认证证书。

（5）换发证书。在证书有效期内，如果遇到质量管理体系标准变更，或者质量管理体系认证范围发生变更，或者证书的持有者变更时，证书持有者可以申请换发证书，认证机构决定是否作必要的补充审核。

（6）注销证书。在证书有效期内，由于体系认证规则或体系标准变更或其他原因，证书的持有者不愿保持其认证资格的，体系认证机构应收回其认证证书，并注销其认证资格。

## 实践指导一 企业战略管理

6~8人一组，到熟悉的汽车服务企业参观学习，然后根据所学知识，对该企业的战略进行讨论。

### 1. 实践内容

分析讨论企业的战略制定、不同层次的战略安排以及某些具体的战术安排。

### 2. 实践目的

- (1) 了解战略的含义和战略与战术的关系。
- (2) 掌握战略的层次和关系。
- (3) 掌握企业总体战略和企业业务战略的类型。

### 3. 实践准备

- (1) 企业战略的内容和制定程序。
- (2) 多媒体教室。

### 4. 实践步骤

- (1) 各小组合作，课外完成纸质项目报告。
- (2) 每组同学需制作 PPT 在课堂上汇报项目情况（每组 6~8 分钟），各组互相点评，老师指导，修正报告。

## 实践指导二 企业营销管理

6~8 人一组，到熟悉的汽车 4S 店参观学习，然后根据所学知识，对该企业的营销管理进行讨论。

### 1. 实践内容

参观了解 4S 店的营销展厅，根据 4S 店的实情制定营销策略，进行营销管理。

### 2. 实践目的

- (1) 能够初步分析企业营销过程。
- (2) 掌握企业营销的相关基本理论。

### 3. 实践准备

- (1) 联系某品牌汽车的 4S 店，进行营销参观学习。
- (2) 多媒体教室，按照辩论赛的要求进行布置。

### 4. 实践步骤

- (1) 各小组合作，课外完成纸质和电子版的营销策略方案。
- (2) 每组同学需制作 PPT 在课堂上汇报各组的营销方案（每组 6~8 分钟），各组互相点评，老师指导，修正方案。

## 实践指导三 企业质量管理

当把“质量零缺陷”挂在嘴边，进行“始终以质量为中心进行经营”宣传之际，日本丰田集团因汽车油门踏板问题，2009 年在全球召回汽车达 800 万辆。丰田召回事件给日本汽车制造业带来的恐慌不亚于地震，同时给消费者带来的震惊也是巨大的。

请思考：

- (1) 企业应该为消费者提供什么样的产品？

- (2) 企业应如何控制产品质量？
- (3) 就此召回事件，企业应该从中得到什么经验教训？

#### 1. 实践内容

- (1) 了解消费者需求的汽车产品质量特性、质量成本构成。
- (2) 了解常见的质量管理方法。
- (3) 讨论全面质量管理的含义。

#### 2. 实践目的

- (1) 能够利用全面质量管理理论，初步分析某企业质量管理现状。
- (2) 了解全面质量管理的含义、基本观点和基本要求。
- (3) 了解全面质量管理基本流程。
- (4) 掌握全面质量管理方法。

#### 3. 实践准备

- (1) 活动前，要求各组同学通过各种渠道了解丰田汽车因油门踏板问题召回产品事件。
- (2) 了解全面质量管理的基本流程。
- (3) 多媒体教室，按照辩论赛的要求进行布置。

#### 4. 实践步骤

- (1) 各小组利用课外时间，就企业应如何控制产品质量和企业应该从丰田召回事件中得到什么经验教训完成纸质和电子版的分析报告。
- (2) 每组同学需制作 PPT 在课堂上汇报各组的分析报告（每组 8~12 分钟），各组互相点评，老师指导，修正报告。