

作者：机电工程系 曹克晶

适用课程：汽车服务企业管理

《编写汽车服务企业组织手册》

摘要：在汽车服务企业管理中，企业组织管理是企业管理全部工作的核心内容，它不仅是实现企业目标和计划的重要手段，也是保证企业各项工作协调进行、提高工作效率以及有效激励员工的关键因素。组织手册的正确与否，直接关系到企业兴衰成败和生存发展，所以为了培养学生的管理意识，提高学生组织架构能力，本案例选取齐齐哈尔瑞宝宏通汽车销售公司的实际工作任务——编写汽车服务企业组织手册，包括建立健全组织结构，合理配备人员，以及制定主导业务流程图，不仅涉及组织的结构设计，还包括人员安排和权力分配，从而确保企业活动能够按照预定的计划 and 目标进行，通过任务的实施，能够从思维方式、价值观念、行为规范等方面提高学生的专业技能和职业素养。

关键词：组织结构、岗位设计、业务流程

一、背景介绍

《汽车服务企业管理》课程建设小组贯彻国家“立德树人”的教育方针，结合学校“培养应用性职业型的创业者”的办学定位，开展校企共建课程方案的设计及实施研究，在对齐齐哈尔瑞宝宏通汽车销售公司的岗位设置、岗位工作任务、岗位职责进行充分调研的基础上，针对组织管理岗位的工作特点和环境，设计项目《编写汽车服务企业组织手册》，目标是

培养学生工程实践能力和创新实践能力,通过项目的实施使学生掌握企业组织管理的相关知识;熟练运用企业组织管理的内容解决实际工程问题,能够对比分析企业组织管理的不同形式,培养学生具有组织、策划的能力,能够设计企业组织手册;同时培养学生团队合作和创新能力。

二、项目案例

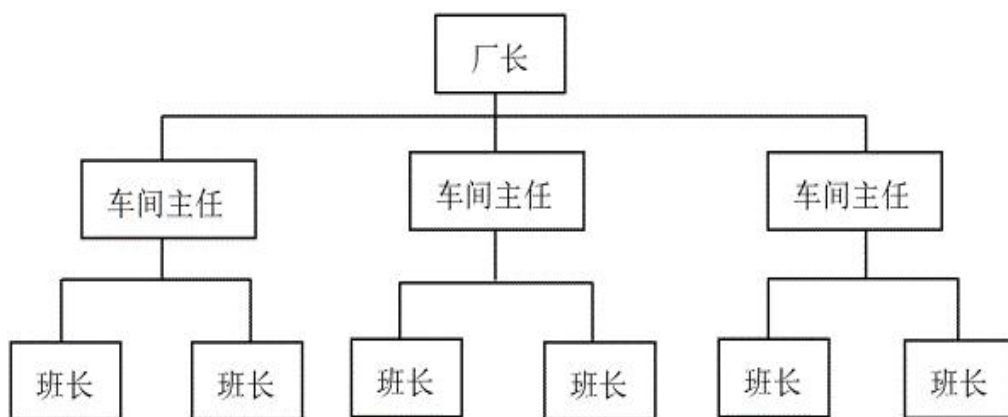
(一) 项目案例内容

本项目主要来源于齐齐哈尔瑞宝宏通汽车销售服务有限公司,一个企业要想造就一个有竞争力的组织,只有通过组织结构设计才能提升工作效率,而组织手册是组织结构设计的标准文件,是企业进行组织管理的重要依据。本项目结合实际工作任务,要求学生以小组的形式设计汽车服务企业的组织手册,主要包括:

1. 组织结构图——即用一张表格或者一张图,表明齐齐哈尔瑞宝宏通汽车销售服务有限公司的组织框架。常见的组织结构图类型如下:

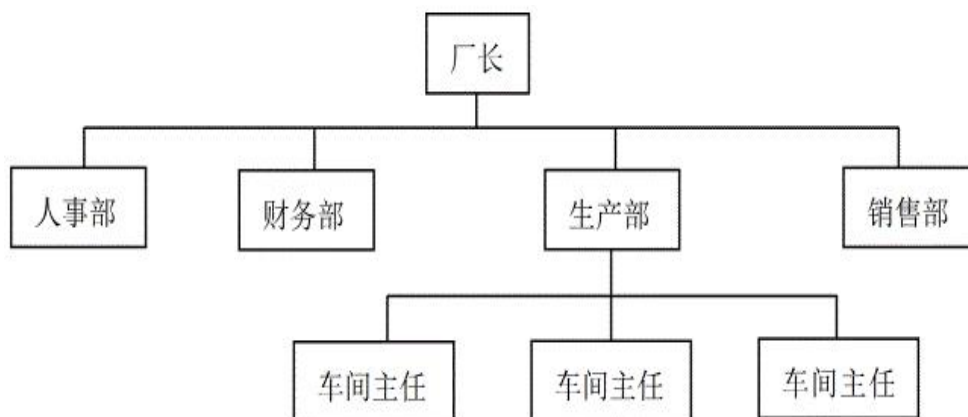
(1) 直线制

直线制是企业发展初期一种最简单的组织结构,领导的职能都由企业各级主管一人执行,上下级权责关系呈一条直线。下属单位只接受一个上级的指令。这种组织结构形式适合于产销单一、工艺简单的小型企业。



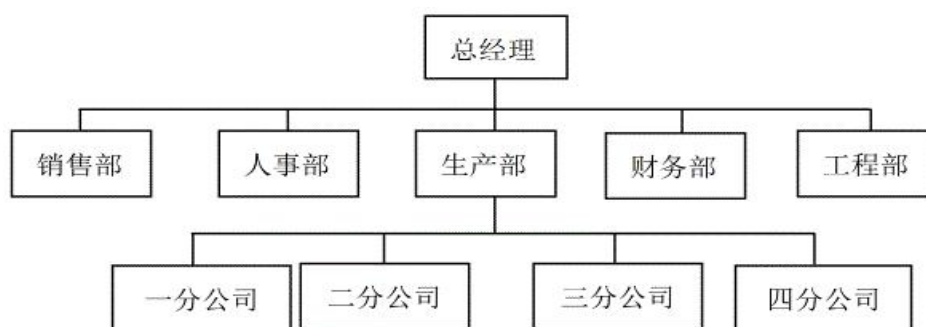
(2) 职能制

职能制组织结构与直线制恰恰相反。企业内部各个管理层次都设职能机构，并由许多通晓各种业务的专业人员 组成。各职能机构在自己的业务范围内有权向下级发布命令，下级都要服从各职能部门的指挥。



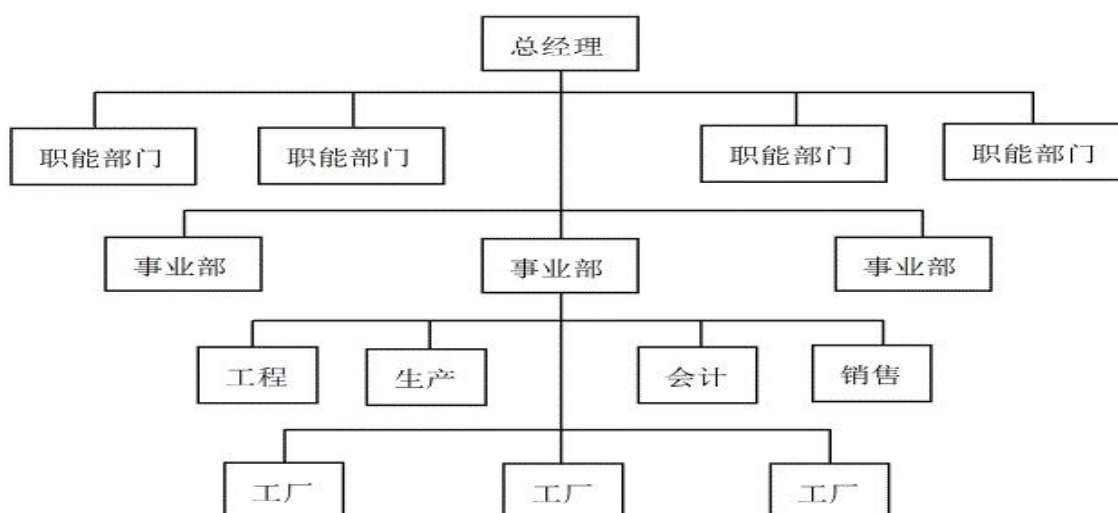
(3) 直线职能制

企业的全部机构和人员可以分为两类：一类是直线机构和人员；另一类是职能机构和人员。直线机构和人员在自己的职责范围内有一定的决策权，对下属有指挥和命令的权力，对自己部门的工作要负全面责任；而职能机构和人员，则是直线指挥人员的参谋，对直线部门下级没有指挥和命令的权力，只能提供建议和和业务上进行指导。



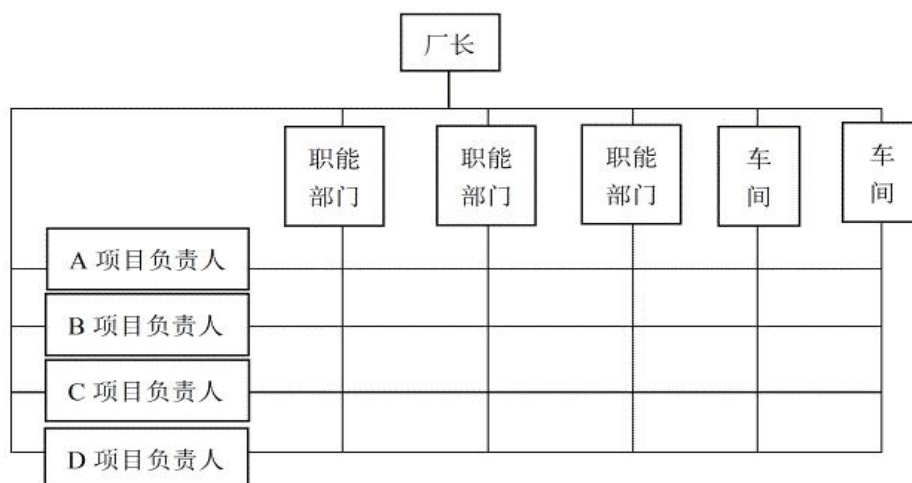
(4) 事业部制

事业部制是目前国外大型企业通常采用的一种组织结构。把企业的生产经营活动，按照产品或地区的不同，建立经营事业部。每个经营事业部是一个利润中心，在总公司领导下，独立核算、自负盈亏。



(5) 矩阵制

矩阵制企业组织结构既有按照管理职能设置的纵向组织系统，又有按照规划目标（产品、工程项目）划分的横向组织系统，两者结合，形成一个矩阵。横向系统的项目组所需工作人员从各职能部门抽调，这些人既接受本职能部门的领导，又接受项目组的领导，一旦某一项目完成，该项目组就撤销，人员仍回到原职能部门。



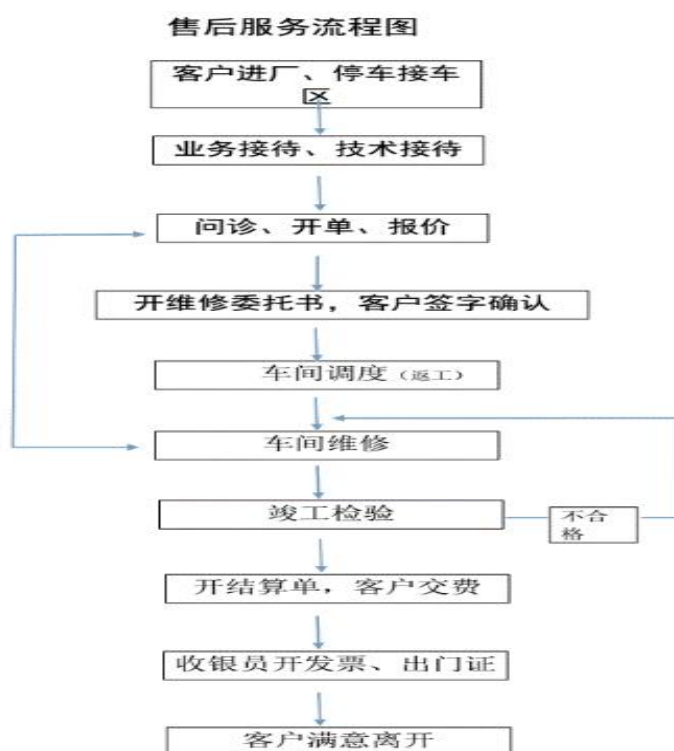
2. 各个部门的职能分解表——详细阐述每个部门负责哪些工作。以销售部为例，主要的工作内容如下：

部门名称	销售部
直接上级	总经理
直接下属	区域经理、售后经理和销售助理
部门概要	为客户提供顾问式的专业汽车消费咨询和导购服务的汽车销售服务人员，工作范围就是从事汽车销售工作，立足点是以客户的需求和利益为出发点，向客户提供符合客户需求和利益的产品销售服务。
工作内容	1. 有效执行各类汽车营销策略； 2. 开发潜在目标客户，按时完成汽车销量指标； 3. 按规范流程接待客户，并向客户提供优质的售车咨询、配套服务等； 4. 协助客户办理车辆销售的相关手续； 5. 积极上报并解决售车过程中出现的问题； 6. 负责对已成交客户进行汽车使用情况的跟踪服务； 7. 做好与顾客之间的沟通工作，提高顾客满意度。

3. 各个部门的岗位设置表——部门中的岗位数（不一定要有人名）。
如下图所示：

岗位设置表					
岗位	职级	工资	年薪	类别	岗位数
总经理	高层	9-12k	15 万-20 万	高管人员	1
副总经理		9-12k	14 万-18 万		2
销售经理	高层	5k-8k	5 万-8 万	部门经理	1
市场经理		5k-7k	4 万-7 万		1
财务经理		5k-6k	3 万-5 万		1
.....					
销售顾问	基层	5k-6k	3 万-5 万	职员	7
.....					

4. 主导业务流程图。主导业务流程图清晰展现了公司的业务流程，例如汽车服务企业的采购、销售到售后服务，都要在业务流程中表现。齐齐哈尔瑞宝宏通汽车销售服务有限公司的主要业务流程包括整车销售、售后服务等，下面以售后服务为例：



（二）关键点

项目的关键所在是设计组织结构和各个部门的职能分解表，由此完成企业的组织手册，其明确规定了公司有多少个部门，每个部门负什么责。组织手册非常重要，是组织结构设计的一个最终文件。本案例教学中的关键知识点、技能点、态度点如下：

（1）知识点：了解组织和企业组织概述；了解企业组织管理的含义；掌握企业组织管理的内容；掌握汽车服务企业组织管理结构；掌握企业组织管理的形式。

（2）技能点：运用企业组织管理的知识解决问题的能力；能够设计汽车服务企业组织结构图；能够编写汽车服务企业组织手册。

（3）态度点：具有团队合作、踏实勤奋、爱岗敬业、创新精神。

（三）教学使用

本项目案例在课程中主要采取实施前、实施中、实施后三个阶段，主要使用情况如下：

1. 实施前：主要是校企合作共同设计项目的内容，下发参考资料和工程任务书，并要求学生到图书馆查阅资料，带领学生去齐齐哈尔瑞宝宏通汽车销售服务有限公司收集资料，进行实地调研；

2. 实施中：要求学生以小组的形式开展任务，初步草拟汽车服务企业组织手册，并经过小组自查和小组互查的方式，进行方案的整改，课堂上利用团队PK汇报的形式，进行课堂演示，采取教师和企业专家评价的方式，进行检验，并提出整改意见，最后教师对项目完成情况进行总结。

3. 实施后：学生根据企业专家和教师提出的整改意见再次完善方案，并最终完成项目成果，完成的项目成果具有使用价值和创新性，将被企业所采纳，教师对该项目涉及的知识进行总结答疑，实现巩固升华，最后教师对学生的所有项目成果进行凝练，汇编成册，作为下轮项目案例资料库。

