

世界管理100年

主 编：北 伟 智 瑞 木 海

管理方法卷

三



光明日报出版社

世界管理 100 年

· 管理方法卷 ·

(三)

主编：北伟 智瑞

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界管理 100 年 . 管理方法卷 / 北伟, 智瑞主编 . 北京: 光明日报出版社, 2000.6

ISBN 7-80145-283-6

I. 世 ... II. ①北 ... ②智 ... III. 企业管理 - 基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 61915 号

世界管理 100 年
光明日报出版社出版发行
(北京永安路 106 号)

邮编: 100050

电话: 63082416

全国新华书店经销

北京后沙峪印刷厂印刷

787 × 1092 1/16 印张: 268 字数: 3800 千字

印数 1 - 1000 册

ISBN 7-80145-283-6/F·14

共 8 卷定价: 1580.00 元

版权所有 翻印必究

第三卷 管理方法卷

一、经营战略	(1)	集思广益法	(68)
市场营销	(1)	统一意见法	(69)
环球经营	(7)	德尔菲法	(70)
本田管理模式	(11)	鱼缸观鱼法	(72)
安索夫战略管理模式	(12)	启发交流法	(73)
差异战略	(17)	集体谈判法	(74)
矩阵综合表法	(18)	理性决策和谈判决策	(75)
巴克管理	(27)	“U”型决策法	(76)
例外管理法	(28)	风险型决策新方法	(79)
和谐管理法	(29)	SWOT 决策分析法	(86)
和拢管理法	(30)	决策树图法	(88)
系统工程	(34)	帕登法	(89)
二、预测方法	(43)	方案前提分析法	(91)
时间序列预测法	(43)	优先图决策法	(91)
指数平滑法	(45)	QUID 决策法	(94)
季节周期预测法	(47)	象限决策法	(95)
回归分析法	(49)	销售利润决策法	(97)
计量经济模型预测法	(50)	企业诊断法	(98)
供求计量预测模型	(52)	四、计划目标方法	(101)
马里兰模型	(53)	全面计划管理	(101)
先行指标分析法	(55)	网络计划技术	(104)
马尔可夫分析	(56)	滚动计划	(111)
主观概率法	(57)	方针目标管理法	(114)
趋势影响分析法	(58)	集合意见法	(127)
趋势外推法	(60)	看板管理	(129)
专家预测法	(61)	ABC 分析法	(131)
定量类推法	(63)	五、成组技术	(137)
德比克法	(63)	零件成组法	(137)
灰色数据残差辨识预测方法	(64)	目测法	(137)
用户调查预测法	(65)	生产流程分析法	(139)
三、决策方法	(67)	编码分组法	(140)
头脑风暴法	(67)	信息代码法	(141)

分类编码结构法	(142)	菲德勒模型	(233)
丰田 (TOYOTA) 分类编码法		权力仲裁冲突法	(234)
.....	(144)	参与组织模型	(235)
六、生产优化方法	(145)	参与管理方法	(237)
生产系统重新组合法 (RIAL)		目标管理方法	(239)
.....	(145)	个人指向型目标管理模型	(241)
IDEF 图解模型技术	(148)	自由式管理方法	(241)
模特排时 (MODAPTS) 作业分析法		自动管理方法	(243)
.....	(154)	自我管理方法	(244)
简单生产过程劳动力配置优化图表法		小集体活动方法	(245)
.....	(161)	小组训练法	(247)
定置管理法	(166)	创新管理法	(249)
价值工程法	(179)	一页管理法	(251)
七、质量管理方法	(189)	一分钟管理法	(253)
无缺点管理法	(189)	色彩疗法	(254)
质量管理“朱兰三部曲”	(192)	色彩调节法	(256)
产品病疵成本控制	(194)	音乐疗法	(257)
质量成本控制	(196)	工作改善法	(258)
工序质量预控法	(203)	科学接近法	(258)
工序统计控制的逐步推进法	(210)	理想方案接近法	(259)
KJ 法	(214)	问题分析法	(259)
PDPC 法	(216)	人员测验方法	(262)
八、人力资源管理方法	(219)	人员辅导方法	(264)
目标激励法	(219)	图表测度方法	(266)
行为矫正法	(220)	绩效评价法	(266)
条件定向法	(222)	评价中心方法	(267)
模范行为影响法	(222)	优选领导法	(268)
操纵影响法	(223)	训管人员的案例法	(269)
权威法	(224)	员工教育训练法	(270)
协助法	(225)	现场培训法	(272)
班组层次管理法	(226)	经营模拟训练法	(273)
团体成员关系分析法	(226)	特定目的训练法	(274)
相互作用分析法	(227)	KAS 管理人员培训法	(276)
领导方式连续统一体模型	(228)	KT 训练法	(277)
“利克特管理系统”模型	(228)	敏感性训练法	(278)
领导行为四分图	(230)	交往风格类型鉴定法	(280)
管理方格图	(231)	企管人员的自我诊断法	(281)

群体外向方法	(282)	自选目标利润承包法	(389)
群体规范分析法	(283)	管理效益法	(392)
管理环方法	(284)	经济效益预测法	(395)
约卡普经验法	(286)	工序经营管理法	(400)
托拉斯检核法	(287)	智慧成本管理法	(402)
九、国内管理方法实践	(289)	日成本控制法	(403)
全控管理工作法	(289)	目标物耗、费用控制分配法	(403)
满负荷工作法	(294)	成本承包责任制	(406)
峰谷图工作法	(301)	成本控制法	(409)
全方位合同管理法	(304)	目标成本控制法	(413)
双星九九经营管理法	(308)	透明工效管理法	(415)
范性管理法	(310)	双全管理法	(418)
连带管理工作法	(311)	均势可比法	(420)
规范化工作法	(313)	第一要素工作法	(424)
系统封闭管理法	(319)	三大民主工作法	(428)
王恒系统管理法	(325)	全员达标管理法	(432)
系统高效管理法	(327)	全员多层次达标创优法	(441)
红光系统管理法	(331)	劳动优化法	(447)
有效系统管理法	(334)	企业系统分配管理法	(452)
六个优管理法	(338)	贡献梯度法	(457)
双零管理法	(341)	CV 挂钩管理法	(460)
“三层辐射、一个结合”优化生产要素 法	(347)	计效工资法	(463)
攻势经营战略	(351)	企业内部银行	(465)
二汽“一个流”生产方式	(358)	资金责任控制法	(472)
王汝霖管理模式	(359)	企业资金管理矩形计量法	(475)
“模压式”管理	(363)	“三权归位”管理法	(479)
矩阵交融决策指挥系统	(365)	联想集团的管理三要素	(480)
目标导向管理法	(368)	七字科学管理体系	(482)
类、组、群滚动作业计划法	(374)	“末日管理”	(484)
全员效益管理法	(378)	格兰仕：简单的成功法则	(487)
三标三效管理法	(383)	三鹿集团的资产重组	(491)
		天海集团：多元经营法	(495)

一、经营战略

大市场营销

大市场营销是美国著名市场学家菲利浦·科斯特教授提出的一种新观念和西方企业广泛采纳的一种新的营销手段。除包括传统市场营销的 4P 即产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place)、促销 (Promotion) 外,还包括另外两个 P,即权力 (Power) 和公共关系 (Public Relation)。科斯特给“大市场营销”下的定义是:为了成功地进入特定市场,在策略上必须协调地使用经济、心理、政治和公共关系等手段,以取得外国或地方有关方面的合作和支持。

大市场营销是针对封闭型市场由一批固定的供应者、竞争者、经销商和顾客所组成的既得利益集团,他们在政府部门、银行以及其他社会组织机构的支持下,设置各种有形或无形的壁垒来阻止那些能够提供类似产品和服务甚至提供更好的产品和服务的公司进入这个市场而提出的。这些壁垒包括歧视性法律规定、政治的偏袒、卡特尔垄断协定、社会文化或民族偏见、不友好的分销渠道,以及拒绝合作的态度等。

面对种种壁垒,一家企业如果要想在封闭型市场销售产品,就必须学会对权力和公共关系的运用,精通向当地有关集团提供利益的艺术。这比满足消费者的需求更为重要。

大市场营销比传统的市场营销有着更大的实际应用价值。一些实例说明:大市场营销策略的运用可以对一个国家的经济飞跃,一家企业的发展,或一个企业家的成功起到重要的作用。

大市场营销比传统市场营销增加了权力和公共关系这两个因素。下面结合实例介绍一下西方企业运用这两个因素所采取的一些做法和效果。

1. 大市场营销的基本方式

(1) 提供报酬。

这种方式应用最广。报酬有多种多样，如赏识、请客、送礼、赠款等。但这些惯用的方法效用逐渐减少，人们已开始采用如下更巧妙、更有效的报酬方式：

①给予回扣。《日本经济飞跃的秘诀》大量披露了日本企业如何在国际上运用大市场营销这种狡猾的经营手段，帮助日本从一个战败者走向现代化经济大国的事实。手法之一是向美国进口商提供秘密回扣，使倾销得以实现，从而把美国的厂商从市场上扫地出门，或予以吞并。

早在 1963 年，日本几家电视机生产厂家共同制订了“控制价格”，即最低出口价格。尽管该控制价格比美国电视机平均便宜 40—60%，但没有触犯反倾销法，从而合法地进入了美国市场，当时由于美国企业采取了降低利润，提高劳动生产率，向海外订购部分廉价组件等对策使日本的“控制价格”还不足以摧毁美国的电视机产业。要把美国企业排挤出市场，还得把价格订的更低，但又不能因此触犯反倾销法。于是日本企业决定采用提供回扣的办法：在美国海关署申报时，报“最低出口价”，私下里则把最低出口价与实际倾销价的差额部分作为回扣提供给美国进口商。日本人很快找到了美国最大的零售经销网——西亚兹公司。后来，同意接受日本倾销电视机的美国零售商竟多达 80 多家。

为了给回扣以伪装，三洋公司提出了“忠诚补贴”的方式。1971 年，三洋在巴塞尔的瑞士银行开了一个特别户头，每月都开出 15 万美元以上的支票，两三天后，瑞士银行的纽约分行就给西亚兹开一张面额相同的支票，在美国发出的支票上，绝不写三洋的名字，由三洋派一个秘密使者将支票交到西亚兹，从而转进西亚兹的特别帐户。有的日本企业如东芝做得更直截了当，如对西亚兹购买其他商品，东芝等企业采用信用赊销的办法，以抵销西亚兹多支付的那分部款额，作为回扣。

由于日本产品价格低廉、销量甚大，更主要的还在于能得到大笔回扣，西亚兹逐步扩大了对三洋、东芝的购买量，这样一来，过去一直把大部分产品交给西亚兹包销的美国厂商沃维克公司，销路日益缩小，它的资产终于以破产价

格被三洋接收了。

②在协议中提供优惠条款。美国著名企业家麦考马克在其所写的《在哈佛商学院学不到的经营之道》中说：“在对我并不那么重要，但对对方却可能重要的事情上做些让步，在谈交易时略施小惠，其中可以包括提供跟手头的这笔交易几乎无关甚至毫无关系的附加条件。例如，我们曾经在一份合同中，同意向奥运会提供一种与奥运会无关的特别椅子……绝不要忽略仅凭略施小惠就可以获取利益的机会。”

哈默是一个非常善于运用优惠条款这一武器的企业家。1966年，他的西方石油公司来到盛产石油的利比亚。但是，同时来到利比亚参加投标的还有40多家公司。普遍认为，这些实力雄厚的垄断巨头们一举手就可以把西方石油公司推倒。但哈默采取了与众不同的投标方式，他迎合利比亚人的民族意识，在投标书的正文中特别写道：西方石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中提取5%供利比亚发展农业之用，在国王和王后的诞生地库夫拉附近的沙漠中找水源。此外还允诺：一旦在利比亚取出石油，西方石油公司将同利比亚政府联合兴建一座制氨厂。揭榜时，哈默竟得到两块租地，使巨头们大为吃惊。

③提供专业知识或信息。这种报酬方式的具体做法是：若对方予以合作，将向其提供一定的专业知识，技术协助或提供某些特殊的信息。精明的商人总是把提供专业知识作为促成生意的附加条件。

(2) 利用合法权和声望。

这种方式是与权力联系在一起的。例如：日本首相要求日本电器公司把莫托罗拉公司列入批准的供应商之一，因为首相有提出这种要求的合法权。

利用声望，可以使竞争对手妥协甚至退出竞争。对声望的运用往往以洞察竞争对手的心理状态为前提。堪称世界首富的保罗·盖帝就曾因运用“声望”而获得成功。当时，有一块名叫“南西泰勒份地”的石油开采权准备公开拍卖，由于蕴藏量丰富，吸引了很多资金雄厚的竞争对手。人们预测，拍卖价一定会超过15000美元。保罗请了一位在一家重要银行当副总经理的朋友参加拍卖会，让他为保罗出价，但不说明是代表他。看到这位银行家出现在拍卖会

场，其他的人不自觉地联想到：“这位银行家可能代表某家主要的石油公司，他出的价一定会高于别人。”这样一来，别人就根本不想再出价了。结果，保罗竟以令人惊讶的 500 美元的低价，买到了石油开采权。

(3) 商业性和非商业性强制。

商业性强制是指运用商业性的手段，迫使对方同意某项业务。例如：60 年代初，哈默在加州开采到大量的天然气，他准备同“太平洋煤气与电力公司”签订为期 20 年的天然气销售合同。不料，这家公司却说“我们不需要你的天然气，我们最近已耗巨资修建了一条从加拿大到旧金山的天然气管道”。哈默赶到洛杉矶，向该市的议员说：“我们计划从拉思罗普修一条天然气管道直达洛杉矶，以比太平洋煤气与电力公司或其他任何投标人更为便宜的价格提供天然气，满足整个洛杉矶的需要。”面对这种危机，太平洋公司只得跟哈默签订了当初拟议的合同。

遇到对手根本不接受任何诱导时，公司也可能采取威胁手段，这就是非商业性强制。如扬言要撤消给对方的援助，或动员其它集团给对方施加压力等，但多数专家认为：从长远利益考虑，非商业性强制可能会引起对方的抵触情绪，令事端恶化，造成不良后果。因此，运用这种手段必须非常审慎。

2. 大市场营销的基本步骤

(1) 探测权力结构。

经营者必须首先了解目标市场的权力结构。权力结构主要有三种类型：

①金字塔结构。权力集中在统治阶层，它可以是一个人，一个家族，一家公司，一个行业或一个派系。中层是贯彻统治层意图的，下层是执行者。早年，纽伦堡的法伯铅笔公司垄断着世界的铅笔生产，法伯家族集团成了金字塔权力结构的统治者。该集团作出规定：不准铁路从纽伦堡通向富尔特，也不准有轨电车在当地行驶，目的是不让别人混进来盗走制造铅笔的秘方。哈默通过深入调查了解到，该权力结构的做法已经引起其下属一个高级技师的不满，于是哈默毫不犹豫地以高价挖走了这位技师，并把原料和设备偷运出来，建成了世界上最大的铅笔厂之一。

②派系权力结构。这是指在目标地区中有两个以上的集团（权力集团，施加压力集团，特殊利益集团）勾心斗角。在这种环境下，公司必须决定与其中哪些集团合作。而一旦与某些集团结成联盟，往往会影响与其它派别的友好关系。

③联合权力结构。各权力集团组成临时联盟，公司必须通过与联盟合作才能达到目标，或者另组成一个对应的联盟来支持公司。

在弄清权力结构后，公司必须对各方实力进行评估对比，作出相应的对策。

（2）设计总体战略。

在进入一个封闭型市场时，公司必须先了解各集团中谁是反对者、中立者和同盟者。可供选择的总体战略有：

①补偿反对者所受损失，使之保持中立，应把对受害者的补偿包括在总成本内。

②将支持者组成一个联盟，以壮大自身的力量。

③把中立者变为同盟者，这需要对中立者施加影响和提供报酬。

设计总体战略往往与运用政府机构的权力联系起来。在这方面，日本的做法比较突出。《日本经济飞跃的秘诀》一书披露，“日本通产省每年从自行车及汽车赛这种赌博收益中向工作母机产业提供大约 10 亿美元的补助”。70 年代末，当世界性经济萧条出现长期持续兆头，全世界工作母机需求量暴跌，欧美厂家全面紧缩时，日本企业则利用通产省提供的巨额资金和多方支持“不近情理”地扩大工作母机的生产。当萧条过去，需求量重新回升时，日本生产的工作母机占领了大部分欧美市场。这一成功之举被美国人称为“瞄靶作战”。美国同行痛心疾首地说“美国的工作母机业界从整体上说遭到了很大的挫伤”。

（3）制订实施方案。

实施方案规定由谁负责哪些工作，何时完成，在哪里完成以及怎样完成。这些活动的顺序可按两种方式排列：线性排列法和多线性排列法：（见图 1—1，图 1—2）



图 1—1 线性排列法

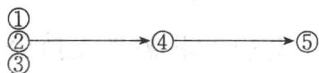


图 1—2 多线性排列法

符号表示：

- ①与权力集团和利益集团联系和合作；
- ②与经销商联系和合作；
- ③与供应商联系和合作；
- ④对消费者进行宣传；
- ⑤营销目标。

大市场营销的第 6 个因素是公共关系。对公共关系的应用就是扫除障碍，沟通关系，变不通为通，变不顺为顺。我国的长城饭店美籍公关部经理布朗女士一针见血地指出：面对封闭型市场的种种壁垒，公共关系是打开大门的一把钥匙。而且，企业在进行大市场营销活动中，如果只偏重权力而忽视公关，可能会引起舆论的不满，导致整个营销活动的失败。所以，开展大市场营销，必须重视“公关”活动。

综上所述可见，所谓“大市场营销”，实际上是西方企业在国际贸易战加剧形势下所采取的一种新的竞争手段。我国实行对外开放，企业扩权政策，涉外经贸活动将日益增多，研究“大市场营销”有利于我们在国际贸易中知己知彼利用其有利的合理面，防范其损人的非法活动，免得吃亏，另外，也可“以其人之道还治其人之身”，掌握主动，向国际市场进军。

环球经营

1. 环球战略

(1) 从海外子公司进口产品。

目前,日本企业正积极进行由出口产品向海外生产的战略转移。在实现这个战略转移中,出现了一些新的战略动向,预示了今后日本企业海外战略的总体趋势。

新动向之一是从海外子公司进口产品。海外子公司的市场基本上是当地国内市场。日本在新加坡、马来西亚等国家和我国台湾省,虽然有几个具有出口型生产据点性质的海外子公司,但是他们的产品是提供给美国、欧洲和中东国家等第三国市场的。从海外子公司返销日本市场的产品,迄今只局限于流行服装、电子计算机等少数产品。今后,返销产品种类大有增加之势。

对于日本企业来说,无论是出口还是在海外生产,其基本想法都是从日本走向世界。当然也存在从海外子公司将产品返销日本的不同的战略构想。

战后,日本企业一直在从日本走向海外的思想指导下推进海外战略。今后必将采纳“从海外走向日本”这一战略构想。在不久的将来,“从日本走向海外”与“从海外走向日本”这两种战略构想将在日本同时存在,这是客观形势的要求。

(2) 研究开发的国际化。

日本企业今后将进一步加强在海外的开发活动。这是因为:

- ①在当地开发符合当地市场需要的产品,要比在日本开发更合适;
- ②有利于根据当地的原材料、零部件进行产品设计;
- ③需在海外生产的产品不断增多,这些产品最好由海外子公司生产;
- ④通过一条龙式的当地开发、生产、销售,便于适应当地市场的变化;
- ⑤在当地进行开发可以激发当地技术人员的积极性,有利于开发人的能力。

目前有一种新动向,即从海外聘用技术人员,开展研究工作。松下电器产业,日本电气、佳能、东芝等公司招聘了不少外籍研究人员;富士通制定了聘

用外籍技术人员及研究人员的人事制度，并向欧美大学发出了征雇广告。被聘者将在日本国内总公司各部门从事与海外关系密切的系统开发和产品开发工作。第一批拟聘用 50 人。

日本企业的海外战略，首先是出口产品，第二阶段是在海外设立了公司，然后是组织在当地生产。目前各公司正在积极推进当地生产方式。可以预见，在不久的将来，在海外建立研究开发据点的步伐将进一步加快。

(3) 战略合作。

“三人四脚型”的合资经营是日本企业以往对外使用的主要形式。70 年代后半期，日本与美国等发达国家的合资企业有所增加，日本企业从事国际事业的经验也不断丰富。因此，日本企业出资 100% 的子公司在海外逐渐增多。近几年，日本企业又开始与美国的跨国公司联手，进行环球战略合作，开展环球战略。

战略合作有多种类型，或合资经营，或技术合作，或签订 OEM 合同，或生产承包。上述各种战略合作在汽车、电机、办公机具等很多产业部门开始增加。如在汽车工业部门，产量占世界第一位的 GM 公司与第二位的丰田公司合资开办了 NuMMi 公司；日产公司与西德大泉汽车公司等也建立了紧密的合作关系。

丰田与 GM、松下与 IBM、佳能与奥里贝蒂或西门子等公司在世界市场上互相进行着激烈的竞争。也可以说，结成合作关系的公司双方都是最大的竞争对手，而这一对立竞争对手又通过各种方法经营共同事业。从目前情况看，这既不是单纯的竞争，也不是单纯的协调。而是按照国际尺度，展开一种既竞争又协调的新关系。

环球战略合作的目的，一是协作，二是扶弱。在汽车、电机、办公机具等领域，日本企业已成为世界最强企业。它们凭借强大的竞争力打进世界各国，对各国现有工厂企业构成强大的威胁。如果淘汰当地企业，将会引起类似贸易摩擦的投资摩擦。为防止发生这类事态，日本有财势的企业不是简单地把当地企业赶出去，而是采用比较聪明的方法，与当地企业合作，探索共存共荣之

路。可以预见,即使从扶持弱者的意义上讲,日本企业与外国企业的战略合作,今后也将会进一步增加。

2. 当地人厂长与母公司的国际化

(1) 起用本地人任厂长。

日本企业中的海外事业负责人认为,在进驻日本的外国企业中,“由日本人担任厂长好”,理由是:

- ①在日本兴办事业,就必须懂得日本的情况;
- ②必须精通日语;
- ③必须熟知企业界、劳动习惯、文化等日本社会情况;
- ④职工大部分是日本人,日本人厂长更能调动他们的积极性;
- ⑤在日本,善于经营的人才云集。

总之,起用当地人任厂长有很多有利之处。今后,日本企业将效仿在日的外资企业,起用子公司所在国家和地区的优秀人才任厂长。

(2) 日本母公司的国际化。

母公司未实行国际化是起用当地人任海外子公司厂长的最大障碍。海外子公司不是独立的公司,是隶属于母公司的。因此,子公司必须在理解公司环球经营战略的前提下进行经营活动。作为海外子公司的厂长,必须充分理解母公司的环球经营战略。在日本企业中,未制定环球经营战略的为数不多,但有的企业虽然有环球经营战略却未成文。若无成文的战略,就很难向外国人解释清楚。同时,应让海外子公司的厂长一起参加制定母公司环球经营战略的活动,鼓励他们从不同的角度提出各自的见解。同时,语言也是一个障碍。

鉴于上述情况,为使海外子公司的当地人厂长在执行日本母公司环球经营战略中充分发挥作用,日本母公司必须实行国际化。

3. 经营环球化

(1) 由当地人厂长组织的日本式经营。

在海外子公司厂长的指导下展开的企业经营有三种模式:一是日本人厂长的日本式经营;二是当地人厂长的当地式经营;三是当地人厂长的日本式经营。

在这三种模式中，前两种模式都有明显的局限性。日本人任厂长的日本式经营忽视了跨国公司的优越性；当地人任厂长的当地式经营放弃了日本企业经营固有的长处。因此，以第三种模式为宜。日本企业要发展跨国公司，必须以第三种模式为课题，勇敢地向它挑战。

(2) 改善基础工作与从业人员本位。

日本企业的全球化进一步促进了海外生产，而海外生产的不断发展，又促进了日本式生产方式向海外的转移。

日本式生产方式的优势可概括为：5S 运动、质量第一、重视班组协调、以现场为重点、重视基层力量、顾客至上、从微小改革着手等。

这些特点，其实并无特别之处，也无需什么高超的技术。但是，为了扎扎实实地进行生产活动，却离不开这些最基本的东西。

旨在保证生产活动的各种基础工作，需要全体职工自觉地来完成。第一线工人在完成生产任务的过程中，爱动脑筋、想办法，不断地改善作业环境和产品的质量。日本企业则是动员大家出谋划策治理工厂。

为了调动工人的积极性，日本企业努力执行稳定的雇佣政策。当经济萧条不得不降低产量时，日本企业采取增加库存、加强销售、取消管理人员津贴等办法来降低费用稳定工人队伍。当这些措施还不能解决所面临的困难时，迫不得已才采取动员职工提前离职或解雇的办法。

为动员群众，往往实行一些平等主义的方法。以车间为例，车间主任以下的全体人员穿同样的工作服，在同一食堂吃一样的饭菜。在工资和其他福利待遇上，车间主任与一般工人的差别也少于其他国家。

平等主义还表现在信息方面。车间主任不仅要把有关工厂经营环境、存在的问题、经营方针等信息情况及时传达给管理者及工程技术人员，还要及时传达给每一个基层工人，作为第一线的工人，可以从中获取与自己工作有关的信息。

日本企业之所以努力稳定雇佣和培养平等主义的风气，完全是出于“企业就是从业人员的”这一基本观点。美国则不然，如果你问起公司属谁，美国人

则会回答“是股东的”。有人认为，美国的公司是股主本位，日本公司是从业人员本位。

日本式生产方式所具有的改善基础工作和从业人员本位这两个特点，并非只局限于公司生产活动方面，还体现在日本企业的整个经营中。

在中外合作中，由于我国资金短缺，管理比较落后，技术水平也不高，目前主要是外国资本在我国境内设办企业，进行多种形式的中外合作生产和经营。在这种合作中，研究日本的环球经营战略，了解外国资本合作的意图、动机、思想、手法，对于我国在合作中获得更大收益，是有重要借鉴意义的。特别是随着我国经济的发展，技术水平的提高，我们中外合作也会出现外向性倾向，即利用我国的资金，在国外设厂。而且，现在我们也对此作了一些初步的探索和实践，在外向型合作中，环球经营战略的思想和手段，更加值得我们借鉴和学习。

本田管理模式

本田管理模式是人们对日本“本田技研公司”（以下简称“本田”）在经营管理方面的许多与众不同作法的总称。这些作法对提高经济效益有重要作用。

1. 招收“怪才”

与重视集团意识的其它许多日本企业不同，本田专门招收个性不同的“怪才”。本田的职工一般是两种人，一种是“本田迷”，即对本田车喜欢到入迷的程度，他们不计较工资待遇，而是想亲手研究发明新型本田车；第二种是一些性格古怪的人才，他们或是爱奇思异想，或是爱提不同意见，或者热衷于发明创造。本田宗一郎说：“没有个性鲜明的人才，就不会产生独具特色的商品。”后来的经验证明，在美国获汽车设计大奖的本田新车型，都是那些被视为“怪才”的人发明的。

2. 谁调查市场

本田没有专门的市场调研部门，这在日本企业中是少见的，但它却被美国经济界誉为“预测市场的天才”。多年来，本田发明的新产品几乎都产生了巨大的市场效果。所以能准确把握市场动向，是因为技术开发部门直接进行市场