

SCIENCE
&
CULTURE

科文图书

科文西方工商管理

经典文库

帝国

系列

AUTO EMPERY 汽车帝国

本田 BP 管理方略

Powered by HONDA

[美] 大卫·尼尔森

Dave Nelson

里克·马尤

Rick Mayo

帕特里西·E·穆迪

Patricia E. Moody

著

开动企业内部的本田动力
实现管理世界的极限速度

中国建材工业出版社

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE (HONGKONG) CO., LTD.

科文西方工商管理经典文库·帝国系列

汽车帝国

——本田 BP 管理方略
POWERED BY HONDA

(原书名:本田动力)

中国建材工业出版社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记图字:01-1999-1326号

图书在版编目(CIP)数据

科文西方工商管理经典文库:汽车帝国/(美)大卫·尼尔森著;陈立荣译.
-北京:中国建材工业出版社,1999.12

ISBN 7-80090-905-0

I.汽… II.①大…②陈… III.①传记-美国-现代②尼尔林,传记
IV.F.270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 20268 号

Copyright © 1998 by Dave Nelson, Rick Mayo and Patricia E. Moody

All rights reserved. Authorized translation from the English
language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

中文简体字版权©1999 科文(香港)出版有限公司

中国建材工业出版社出版

中国建材工业出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

出版/中国建材工业出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/北京科文剑桥图书有限公司(010)64203023

(北京市安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮编 100011)

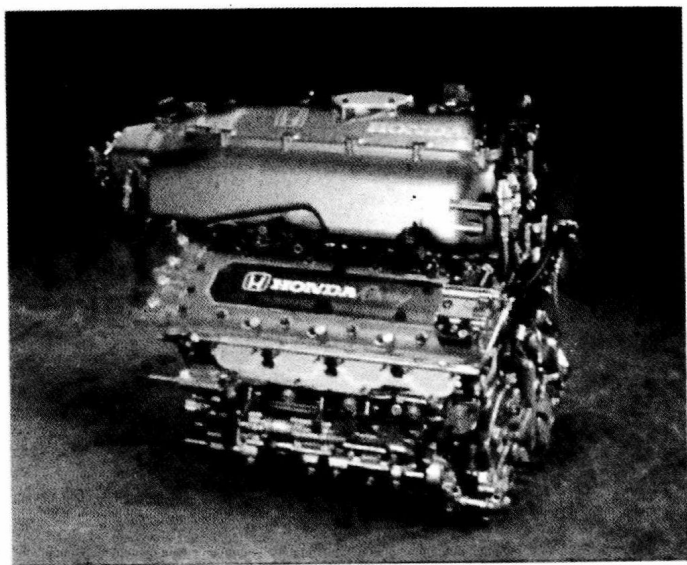
网址/http://www.dangdang.com

印刷/大厂第一胶印厂

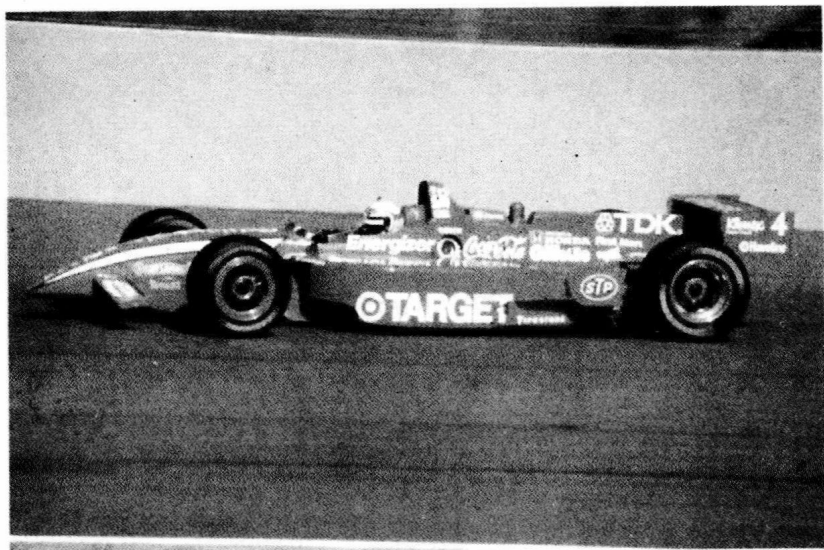
开本:850×1168 1/32 印张:9 字数:190 千字

2002 年 1 月第 2 次印刷

定价:26.00 元



本田 IndyCar 冠军车的发动机——与本田雅阁家族的轿车发动机同样尺寸相同,但其动力超过 800 马力。



继本田车队夺得全美赛车最高奖项之后的第二年,目标 / 赌注纳西车队的艾利克斯·扎纳迪驾驶着本田赛车再次勇夺 1997 年度 CART IndyCar 赛冠军。



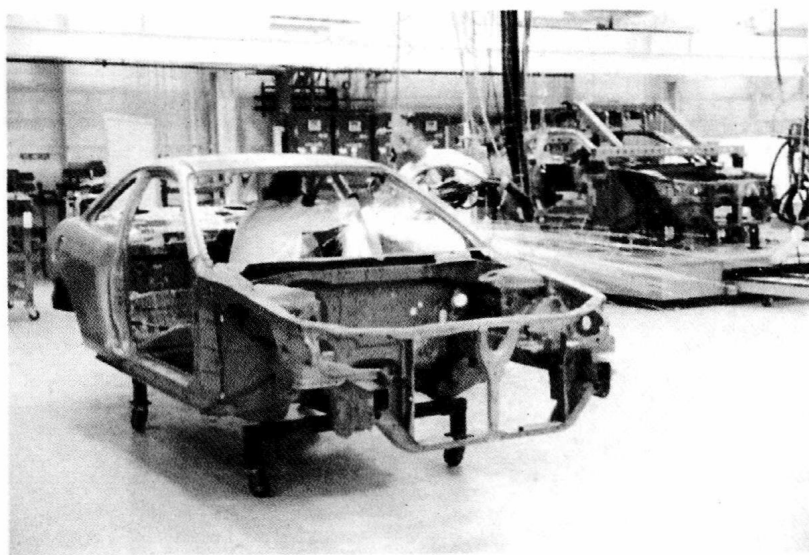
修一本田先生(1906 - 1991)。其精神与哲学一直渗透于本田公司在世界范围内的全部运作。



1988年4月8日，修一本田先生自豪地指着由本田美洲公司生产的第100万辆本田轿车。



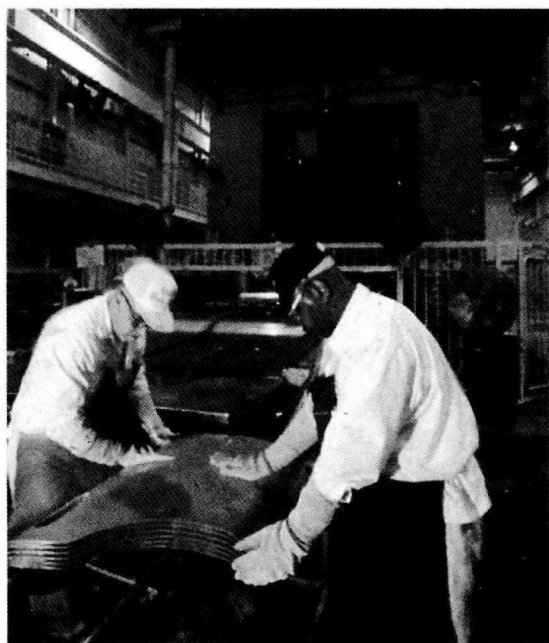
在美国俄亥俄州的本田公司研究与开发部美洲设备厂,一辆阿库拉 CL 型轿车正在接受技术检测。阿库拉 CL 轿车是在美国成功开发出的第一辆日本名牌豪华轿车。



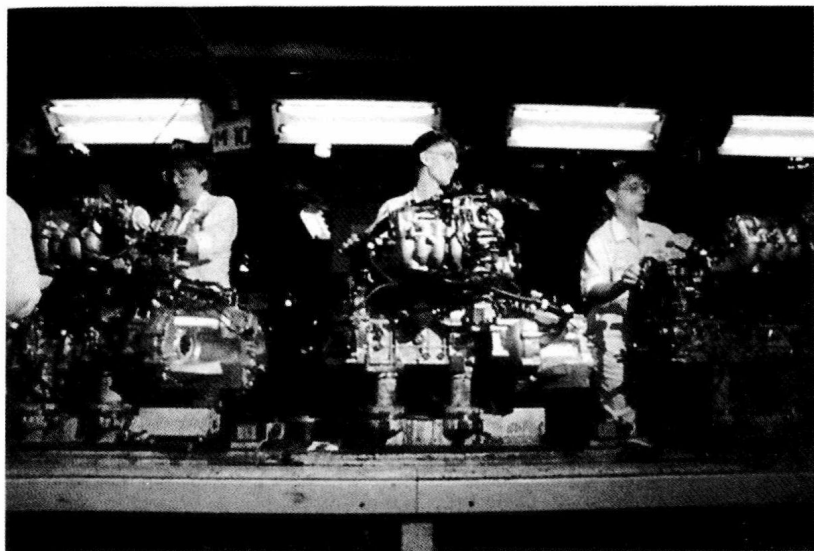
在美国俄亥俄州的本田公司研究与开发部美洲设备厂,一个全新的 1998 雅阁型单排座双人小汽车的空车身正进行焊接。



在美国俄亥俄州的东部自由汽车生产厂，一台发动机和一组驾驶套件正被吊进一辆新型西域车身里。旁边是一位生产线同人正在准备下一个模型。



在马里斯维尔汽车生产厂，两名同人正在细心地检查由世界上最大的压模生产线生产出来的轿车门板。



仅由美国俄亥俄州安娜发动厂制造的 6 缸 200 马力本田最新发动机。



在美国东部自由汽车生产厂的喷漆车间里，一辆阿库拉 CL 豪华型单排座跑车刚刚“出炉”。



在加拿大安大略省的本田汽车生产厂,正在装配生产线上的一排本田轿车。



由位于美国的本田公司研究与开发部设计的新款 1998 雅阁型双座本田轿车。该车由美国俄亥俄州马里斯维尔生产厂制造,并出口至全世界。



阿库拉 CL 型双座轿车是在美国制造的第一辆日本名牌豪华轿车。



由加拿大安大略本田汽车生产厂制造的新款阿库拉 EL 型单排座轿车,是本田公司地区自我依赖战略的最好体现。该车专为加拿大市场设计。



该全新款 3.0 升 6 缸发动机仅由美国俄亥俄州安娜汽车厂的发动机与驾驶套件生产线制造。

本田 IndyCar 冠军车的发动机——与本田雅阁家族的轿车发动机尺寸相同,但其动力超过 800 马力。

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

作 者 序

如果你是一位企业主，你是否特别希望所有为自己提供零配件的供应商总是能按时将所有产品的所有零配件如数送进你的厂房？

或者，如果你是生产部门经理、中小型零配件供应商，你的主顾需求量很大，你是否特别渴望找到这样一种管理机制，它既能提高生产效率和产品质量，又能降低成本，同时还不必支付大笔的咨询费用？想不想试试由生产一线员工自己总结出来的久经考验的有效管理机制，使自己的公司经营状况一天更比一天好？

有点心动了吧？是不是觉得企业文化可望得到彻底的改变了呢？这里给你推荐一种被称作为“BP 计划”的管理模式，它在本田公司已经施行了 20 多年，在彻底改变公司经营状况方面屡战屡胜。所谓 BP 计划，即最佳定位 (Best Position)、最高生产力 (Best Productivity)、最优产品 (Best Product)、最低价格 (Best Price)、最佳伙伴 (Best Partners)。本田公司从一开始在日本濒临绝境，一步步发展到业务覆盖北美、英国、欧洲大陆，公司从二级、三级供应商一直发展成为世界一级供应商，BP 计划一直伴随着本田公司，为公司立下了汗马功劳。另外，世界上其他的大型生产商，如

帕克·哈尼芬集团、唐纳利有限公司及 TRW 公司* 等，也都纷纷制定了适合自己的 BP 计划。

本田 BP 计划的创始人是伟大的辉男丸尾先生 (Teruyuki Maruo)。他带着自己的下属走出办公室，到生产现场去考察实际情形，到每个生产车间去进行生产评估。通过这种方法，培养出了一批 BP 计划专家。BP 计划没有任何耗资巨大而不切实际的训练计划，也没有生搬硬套牵强附会的咨询方案，它所需要的只是员工们的兴趣、计划实施者的责任心和企业管理者们的支持。几条简单的诀窍就足以让员工们学会如何去观察、倾听、收集数据，然后在当时当地解决所有的问题，他们需要的只是实践的机会和老员工们的指点。



瓜分蛋糕

1989 年，大卫·赫尔伯斯坦曾在他的力作《大清算》(the Reckoning) 一书中这样预测：因供求失衡，世界汽车制造业将在 90 年代经历一场大剧变——五辆车，四个买主——即典型的买方市场。这种失衡使汽车制造商不得不参加一场争抢蛋糕的游戏，而每个玩家都寸步不让。要抓住数量有限的订单，需要多种战略技巧，包括价格竞争、产品革新、市场开发，以及一心为顾客服务的精神。

* 全称为汤普森-拉莫-伍尔德里奇公司，英文全称为 Thompson-Ramo-Wooldridge——译者注。

要想在汽车制造这只大蛋糕中分得更大的一块，首推的战略当属价格竞争。价格竞争完全依赖于汽车装配厂对 5000 多个汽车零配件的需求，而所有零配件的供应商不光有国内的，还有国外的。拿本田公司来说，其 80% 的低成本、高质量汽车零配件是由其二级、三级和四级供应商提供的。

赫尔伯斯坦预测的供求失衡将使汽车经济低靡的状况持续相当一段时间，迫使众多玩家在这场游戏中奋力挣扎，才能跟上别人的步伐，或避免输光出局。通用(GM)和大众(Volkswagen)汽车公司正试图降低供应商成本，Saturn 汽车公司的原则是无论如何抢占一小块阵地，而凯迪拉克(Cadillac)汽车公司则不得不采取降价出售的下策。丰田(Toyota)汽车公司以其一贯严格的削减开支政策和对制造设备投资的倾斜政策，仍将成为最强大的玩家之一。



谁是赢家

很显然，胜利将属于这样几个汽车制造商：其车型设计美观耐用，对顾客满意程度给以最大关注，交货价格具有强大诱惑力，产品质量保持零次品率，其经营战略基于销售设计与生产。换句话说，谁的供求关系处理得最好，谁的企业就能得到发展，谁就是赢家。

经过 17 年的努力，本田美洲分公司制造部(HAM)已经在其业务扩张过程中组建起一个完整的供应网络。企业经营定位于充分利用公司强大的产品供应优势，紧密结合杰出的后勤保障与产

品革新的信息系统。《来自本田的动力》一书以动态的眼光，记录本田美洲分公司如何从在零配件、车型设计和企业发展方向均受日本方面严格控制的海外分部起步，通过自己的艰苦奋斗，终于在北美市场找到立足之地，最终发展成为以积极创新的发展战略闻名于世的汽车制造界巨人的完整故事。

本田公司向汽车工业最苛刻的客户——美国——提供产品出口，在全世界 60 多个国家拥有汽车和零配件生产厂，在加拿大、南美和欧洲的分部也正在兴建之中。1996 年，本田公司向 353 家供应商购买了价值 46 亿美元的汽车零配件，并将很快突破 50 亿美元大关。目前，公司正致力于引进新的生产线，包括由本田公司设计制造的北美顶极豪华轿车——阿库拉 (the Acura) 生产线。公司在业界地位之高，已成为产品革新的领袖，其经营战略是：基于销售情况进行车型设计、原材料采购和产品制造。



合作经营

本田公司是如何建立起如此强大的供应基础的？为什么其合作商能始终以按时的交付和低廉的成本提供零次品率的交付服务？本书作者之一，本田公司部门高级副总裁、本田美洲公司制造部 (HAM) 董事会董事戴夫·纳尔逊道出了个中秘密：公司采取了一种以购买功能为单一动力的合作经营策略，非杠杆经营的不断开发和超群的产品供应体系思想是其基础。



BP 计划

其他汽车制造商也在纷纷走着不同的精英化道路。如通用汽车公司采取 PICOS 策略，福特 (Ford)、克莱斯勒 (Chrysler)、日产尼桑 (Nissan) 及丰田 (Toyota) 汽车公司都制定了自己的产品供应开发体系。但是提供了 80% 以上汽车零部件的供应商却都倾向于丰田公司和本田公司的生产管理体系。本田公司的 BP 计划走的是一条受某种理念驱动，将传统的质量分析和问题解决手段相结合，具有良好的上下沟通效果，运用熟练的人工技能的道路。因此，它获得了一次又一次的成功。指导公司日常经营的是以下 3 条简单的问题诊断与解决原则：

1. 实地考察——只有到实地（销售现场）进行考察，与销售专家们进行交谈，才有可能发现和解决问题；
2. 打好基础；
3. 狠抓落实。



BP 指南

读完本书后，你可以大胆设想：在你的倡导下，BP 计划发挥了自己的魔力，生产线员工们工作积极，干劲十足，公司很快发展成为业界的主导企业，大踏步进入新的经营时代。

记住，BP 计划真正的魔力是——其实根本没有什么魔力。

目 录

作者序	(1)
-----------	-------

1

认识 BP:

罗茜欧的故事	(1)
--------------	-------

BP 计划非常简单,是一项抬手就能实施的为期13周的计划。本田公司已将这项计划成功应用于120多个工程,生产能力得到了极大的提高,计划本身也随之不断地得到完善。其他90多家公司也纷纷对他们各自的供应商采用了BP计划。可以说,BP计划创造了一个多级生产网络的神话。

2

BP 之父:

泰里·丸尾先生	(32)
---------------	--------

被称为BP之父的泰里·丸尾从本田先生那里获得了许多非常宝贵的经验。其中,GEM-BA一词最形象地概括了本田先生亲自创建并传授给下属及供应商的持续发展理论。这一词语有三层含义——对供应商的生产情况进行实地、实物以及实景式的考察——它是本田先生的工作指南。