

管理72变

张永成

主编

管理是一种实践，其验证不在于逻辑，而在于成果。在市场竞争中每天都在上演着成功和失败的案例，这些鲜活的教材应该而且必须成为经营管理者反复斟酌的管理体验，只有善于向别人学习，善于用别人的模式为自己服务，才能使企业一飞冲天！

世界顶级企业盈利模式快读



 中国纺织出版社

管理72变

世界顶级企业盈利模式快读

张永成 主编



 中国纺织出版社

内 容 提 要

中国本土企业如何经受住来自巨型跨国公司的挑战? 如何与世界级企业同台竞技? 中国企业国际化的进程, 实际上就是一个不断学习、借鉴国际先进管理经验的过程。在这方面, 世界顶级企业的成功之道可以作为中国企业学习的范本。

本书精选了 38 家世界顶级企业的 72 则管理命题, 深入分析了沃尔玛、GE、微软、IBM 等世界顶级企业的经营管理模式, 系统总结了其盈利之道, 揭开了这些企业成功运营的秘密。相信这一管理思想的盛宴, 将为正在成长的中国企业带来许多有益的启示。

图书在版编目(CIP)数据

管理 72 变: 世界顶级企业盈利模式快读/张永成主编. —北京: 中国纺织出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4129 - 2

I. 管… II. 张… III. 企业利润—企业管理—世界

IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 133707 号

策划编辑: 祝秀森 责任编辑: 高 剑
特约编辑: 余莉花 谭 丽 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing @ c - textilep. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 18. 5

字数: 275 千字 印数: 1—6000 定价: 32. 80 元

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4129 - 2/F · 0746

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

前言

foreword

企业经营不是一件轻松的事情，江山难打，守业更不易，很多企业今天还风风光光，明天却可能销声匿迹。生存才是硬道理、发展才是硬道理，而盈利更是硬道理，因为只有盈利企业才能生存和发展，只有盈利企业才能在一次又一次风浪的洗礼中挺过去，才可能走向真正意义上的成功。

那么如何才能不断盈利，如何才能商场中生存和发展呢？

古人说：他山之石，可以攻玉。企业的成功经验无疑是十分宝贵的，尤其是当今的一些世界顶级企业，它可以成为我们前行之路中的一面镜子，每个企业都需要这样的一面镜子，因为每个企业都需要盈利，需要找出差距，不停地追赶，直至超越。介绍知名管理者、成功企业经验的书是汗牛充栋，也让企业管理者莫衷一是，无所适从。如果没有真正理解和学到别人经验，只是一味的今天学甲企业，明天学乙企业，学来学去却不善于总结、积淀，到头来什么都没有学到手，反倒落下邯郸学步式的笑柄。我们该不该学？当然该学，不学就永远也不可能提高。但是学习必须是学习精华，是讲究方法的学习，而不是盲目地在经验堆里摸石头。正是基于这样的考虑，本书着力于为众多企业提供一个清晰、明确的学习纲目，在充分研究了世界顶级企业的成功经验、发展之道后，总结、凝练出了72则盈利公式，简洁地勾画出顶级企业的成功经验，为企业的借鉴学习打开一条光明之路。话不在多，要字字珠玑，墨不须重，要笔笔关键。虽然只有72个公式，但它们都是成就这些世界顶级企业的关键所在，都是企业生存和发展的有力的助推器；虽然只有72个公式，但是却涵盖了企业经营管理的各个方面，不必有挂一漏万的忧虑；虽然只有72个公式，只要能够真正理解、正确运用，也同样可以造就无数的企业巨人。

自然界中弱肉强食的丛林法则，从来没有在商业世界中消退。在商业世界中屹立不倒，成为强者，是一件相当不易的事。因此，这些世界顶级



企业为全世界所瞩目，它们可以说是企业界的骄子，是把握经营规律的高手，它们的成功之处，被全世界的经营者学习和借鉴。这些企业有着什么样的成功理念呢？是什么样的理念促成了这些企业的伟大成就呢？这是我们一直在思考着的问题。因而在我们选择企业时，集中在世界 500 强企业中选择，所选的企业都是最最有代表性的企业，并且坚持两点原则：一是发展势头良好的企业，如英特尔；二是长盛不衰的百年老店式的企业，如杜邦。发展才是硬道理，但发展的前提是要生存下去。选择这两类代表性的企业，可以帮助企业经营者领悟到企业发展和生存的深刻道理，可以帮企业经营者找到企业盈利的真经。对于一个企业来说，一个公式成就一个企业，比如福特的“日薪 5 美元 = 3000 万美元”，IBM 的“IBM 财富 = 服务 × (尊重 + 创新 + 激励)”等。这里的公式是企业管理思想、管理方法的高度浓缩，掌握这些公式就掌握了企业管理的灵魂。如果一个企业只是想照搬照抄，拿着杰克·韦尔奇的语录就想一夜之间成为巨人，那是痴人说梦，那只会把企业带入万劫不复的深渊。学习借鉴是要动脑筋的，是要思考的，即使是同样的公式有的人借鉴了会成功，有的人用了会更加失败，为什么？没有思考。运用这些公式，正如得出这些公式一样，是要结合自己的实际，才能运用得当，发挥它的作用的。好比乘法口诀三九二十七，如果记成三八二十七，这生意肯定做不好。

现代管理大师彼得·德鲁克曾经指出：管理是一种实践，其验证不在于逻辑，而在于成果。在市场竞争中，每天都在上演着成功和失败的案例，这些鲜活的教材应该而且必须成为经营者反复斟酌的管理体验，只有善于向别人学习，善于用别人的模式为自己服务，才能使企业一飞冲天！

目录

contents

1	麦当劳	(1)
	命题 1: $Q + S + C + V =$ 长盛不衰	(1)
	命题 2: 原材料 $\times$ 设备 $\times$ 人力 = 企业成果	(3)
2	惠普	(8)
	命题 3: 资本 + 知识 = 人才 = 财富	(8)
	命题 4: 博士 + 汽车库 = 公司	(11)
3	东芝	(14)
	命题 5: “走动式管理” + “站着开会” = 财富	(14)
	命题 6: 活力 = 智力 $\times$ (体力 + 毅力 + 速力)	(17)
4	沃尔玛	(20)
	命题 7: 共享信息 + 分担责任 = 沟通	(20)
	命题 8: 顾客 + 员工 + 股东 = 公司上帝	(22)
	命题 9: 低价格 + 低成本 = 高利润	(24)
5	通用电气	(26)
	命题 10: 活力曲线 + 情感管理 = 斗志	(26)
	命题 11: 群策群力 + 顺畅沟通 = 持续发展	(29)
6	IBM	(34)
	命题 12: 服务 $\times$ (尊重 + 创新 + 激励) = IBM 财富	(34)
	命题 13: 薪酬 + 福利 + 工作体验 = 全面报酬体系	(38)
7	飞利浦	(42)
	命题 14: 领导能力 + 专业能力 = 成功的领导者	(42)
8	宝洁	(45)



命题 15: 简化制度 = 效率	(45)
命题 16: 定位 + 卖点 = 品牌	(48)
9 微软	(52)
命题 17: 放任 + 内部竞争 = 高效的团队	(52)
命题 18: 蚂蚁 + 大象 = 超级巨人	(56)
10 索尼	(60)
命题 19: 能力 > 学历	(60)
命题 20: 创新 + 冒险 = 核心竞争力	(63)
11 福特	(67)
命题 21: 文化整合 + 产品创新 + 企业底线 = 市场	(67)
命题 22: 大批量 + 低成本 = 成功	(73)
12 可口可乐	(77)
命题 23: 本土化 + 营销奇招 = 无处不在	(77)
命题 24: 重新定位 + 广告效应 + 走动式营销 = 市场	(81)
13 松下电器	(86)
命题 25: 批评抱怨 + 主动倾听 = 进步和发展	(86)
命题 26: 事业部制 + 终身雇佣制 + 年功序列 = 松下神话	(89)
14 丰田	(95)
命题 27: 战略经营 ÷ 内部管理 = 企业价值	(95)
命题 28: 开放思想 + 钻研精神 + 现场作风 + 注重细节 = 无往不胜	(99)
15 迪斯尼	(103)
命题 29: 服务团队 + 欢乐氛围 = 梦幻乐园	(103)
16 美国西南航空	(108)
命题 30: 低价 × 性感 + 福利 × 快乐 = 连续盈利	(108)
命题 31: 员工 > 顾客	(112)
17 思科	(116)
命题 32: 人情味 × (工资 + 奖金 + 股票) = 员工助推器	(116)

	命题 33: 人才收购 + 人才塑造 + 留住人才 = 管理核心	(119)
18	玫琳凯	(124)
	命题 34: 奖赏 + 赞美 + 关爱 = 90% 的潜能	(124)
19	摩托罗拉	(129)
	命题 35: 创新 + 文化融合 = 领域第一	(129)
	命题 36: 尊重 + 沟通 + 授权 = 活力团队	(132)
20	柯达	(139)
	命题 37: 包容性文化 + 重用女性 + 沟通机制 = 团队凝聚力	(139)
	命题 38: 易用的产品 + 有力的品牌 + 睿智的竞争 = 市场 份额	(144)
21	美国联邦快递	(149)
	命题 39: 企业家 + 胆量 + 行动 $\neq$ 冒险的赌徒	(149)
	命题 40: 员工 $\times$ (奖励 + 内部提升 + 沟通反馈) = “使命必 达”	(152)
22	本田	(158)
	命题 41: 压力 + 竞争 = 活力	(158)
	命题 42: 尊重个性 + 自由竞争 = 创新	(160)
23	波音	(164)
	命题 43: 大胆革新 + 完美服务 = 信誉和市场	(164)
	命题 44: 危机 $\times$ 策略 = 加速发展	(168)
24	英特尔	(173)
	命题 45: 严守纪律 + 尝试冒险 = 持久的战斗力	(173)
	命题 46: “自己淘汰自己” $\times$ (合作 + 品质) = 淘汰对手	(177)
25	3M 公司	(183)
	命题 47: 15% 原则 + 允许失败 + 逆向战略计划 = 创新	(183)
	命题 48: 系统培训 + 职业生涯规划 + “领导人论坛” = 稳定的团队	(188)
	命题 49: 企业 $\times 6\sigma$ = 高品质 + 低成本	(193)

- 26 希尔顿** (198)
- 命题 50: 一流设施 + 一流微笑 = 酒店帝国 (198)
- 27 台塑** (203)
- 命题 51: 成本控制 + 精简人力 + 制度建设 = 高效管理 (203)
- 命题 52: 压力管理 + 奖励管理 = 科学人才管理 (207)
- 28 甲骨文** (210)
- 命题 53: 一流市场 + 普通技术 > 一流技术 + 普通市场 (210)
- 命题 54: 自主学习 + “360 度瞭望” = 人才 (213)
- 29 京都制陶** (216)
- 命题 55: 员工 ≠ 机器 (216)
- 命题 56: “变形虫式”管理 = 京都制陶的成功 (218)
- 30 戴尔** (221)
- 命题 57: 坚持直销 + 摒弃库存 + 与客户结盟 = 戴尔经营模式 (221)
- 命题 58: 双主管制度 + 寻找接班人 = 戴尔管理模式 (225)
- 31 美孚石油** (228)
- 命题 59: 速度 + 微笑 + 安抚 = 标杆管理 (228)
- 命题 60: 优化成本 + 高瞻远瞩 + 控制工序 = 美孚石油的成功 (231)
- 32 欧莱雅** (234)
- 命题 61: “诗人” + “农民” = 人才 (234)
- 命题 62: 薪酬 + 责任 = 激励 (237)
- 33 三星** (240)
- 命题 63: 善用人 + 新经营 + “壮泥鳅” = 神话 (240)
- 命题 64: 速度经营 + 技术经营 + 品牌经营 = 三星之道 (242)
- 34 诺基亚** (247)
- 命题 65: 以人为本 + 信任 + 团队精神 = 凝聚力 (247)
- 命题 66: 品牌重特色 + 本土化战略 = 成功营销 (249)

35 花旗银行 (252)

命题 67: 人才盘点库 + 顾客增值服务 + 创新 = 出类拔萃 (252)

36 耐克 (256)

命题 68: 技术创新 + 虚拟经营 + 明星营销 = “少女的魔鬼身材” = 制胜法宝 (256)

命题 69: 个性企业文化 × (更新 + 区别对待) = 生产力 (262)

37 杜邦 (267)

命题 70: 勇于创新 + “目标为零” = 200 年生存之道 (267)

38 西门子 (273)

命题 71: 职业培训 + 精英培训 + 在职培训 = 多样性人才 (273)

命题 72: 自由沟通 + 授权 + 尊重员工 = 驾驭人才 (276)

参考文献 (282)

1955 年诞生的麦当劳连锁快餐机构，至今已发展成为在世界范围内拥有三万多家分店的跨国公司。麦当劳是餐饮行业的世界著名品牌，由国际著名品牌研究机构——世界品牌实验室推出的 2003 年世界最有影响力品牌 100 强中，麦当劳名列第二位。

命题 1: $Q + S + C + V = \text{长盛不衰}$

“更多选择，更多欢笑，尽在麦当劳”。提到麦当劳，人们就会联想到温馨、自由、欢笑、舒适、情趣、方便、快捷、卫生、时尚等词汇。麦当劳这一世界餐饮巨无霸迅速征服世界的过程，也是麦当劳企业文化扩张的过程。

麦当劳公司的创始人雷蒙德·克罗克在麦当劳创立的初期，就设定了麦当劳的经营四原则：向顾客提供最好的品质（Quality），快速、准确、友善的服务（Service），清洁、优雅的环境（Cleanliness），物有所值（Value）。麦当劳几十年恪守 QSCV 四原则，并持之以恒地落实到每一项具体的工作和职工行为中去。“QSCV”经营理念体现了麦当劳独特的企业文化。

1. 最好的品质——用数字衡量

Q 即 Quality（品质、质量）。麦当劳对顾客的承诺是永远让顾客享受品质最新鲜、味道最纯正的食品，在产品品质环节上，他们的精细让人咂舌。

（1）面包不圆、切口不平不能要。

（2）奶浆供应商在送货时，如果奶浆的温度超过 4°C ，则退货。



(3) 每块牛肉饼从加工开始就要经过四十多道质量检查关，只要有一项不符合规定标准，就不能出售给顾客。

(4) 凡是餐厅的一切原材料，都有严格的保质期和保存期，如生菜从冷藏库送到配料台，只有两个小时保鲜期限，超过这个时间就必须处理掉。

(5) 为了方便管理，所有的原材料、配料都按照生产日期和保质日期的先后顺序码放和使用。

.....

这些保证了麦当劳一流的产品品质。

2. 优良的服务——100%顾客满意

S 即 Service (服务)。麦当劳公司作为餐饮零售服务业的龙头老大，将服务视如性命。每个员工进入麦当劳公司之后，第一件事就是接受培训，学习如何更好地为顾客服务，使顾客达到百分之百满意。为此，麦当劳公司要求员工在服务时，应做好以下几条。

(1) 顾客排队购买食品时，等待时间不超过 2 分钟，要求员工必须快捷、准确地工作。

(2) 服务员必须按柜台服务“六步曲”为顾客服务，当顾客点完所需要的食品后，服务员必须在 1 分钟以内将食品送到顾客手中。

(3) 顾客用餐时不得受到干扰，即使吃完以后也不能“赶走”顾客。

(4) 为小顾客专门准备了漂亮的高脚椅，并赠送精美的小礼物。

此外，麦当劳还增加了为顾客举办各种庆祝活动、为团体提供订餐及免费送餐等服务项目。

3. 广义的清洁——创造舒适的环境氛围

C 即 Cleanliness (清洁、卫生)。麦当劳公司对清洁卫生有严格的规定，包括以下几个方面。

(1) 服务员上岗操作时，双手必须严格清洗消毒。先用洗手槽中的温水将手淋湿，然后使用专门的麦当劳杀菌洗手液清洗，尤其注意清洗手指缝和指甲缝。

(2) 两手必须至少一起揉搓 20 秒，彻底清洗后，再用烘干机烘干，

不能用毛巾擦干。

(3) 双手若接触头发、制服等东西后，必须重新洗手消毒。

(4) 各个岗位的员工要不停地用消毒抹布和其他工具清洁环境，以保证麦当劳餐厅里里外外干净整齐，桌椅、橱窗和设备都一尘不染。

(5) 所有的餐具、机器在每天下班后必须彻底拆开清洗、消毒。

4. 最大化的价值——让顾客感受物有所值

V 即 Value (价值)。麦当劳的价格实现微利化，保证了“经济实惠”。微利价格既适应了普通消费者求实惠的心理，也符合零售业近年来微利化的趋势。麦当劳设在经济发达的城镇，消费者一般花 18 ~ 20 元即可吃饱，并能保证起码的营养，再加上麦当劳常年推出各种优惠活动，使顾客觉得在麦当劳用餐性价比比较高。这些因素合起来，叫做“物有所值”。

启示：

众所周知，麦当劳之所以能够风靡世界、长盛不衰，最重要的一条，就是对食品卫生安全方面的苛刻追求。在创始人克罗克提出的 QSCV 营销管理模式中，因为质量、清洁、服务和价值等多方面的杰出表现，才促使顾客一次又一次地走进那著名的金色拱顶的餐厅。麦当劳的成功经验值得我国所有企业特别是零售、餐饮企业学习和借鉴！

命题 2：原材料 × 设备 × 人力 = 企业成果

上面这个公式在企业界十分著名，它是美国麦当劳连锁店创始人克罗克别出心裁但又寓意深刻的独特管理公式。

提起麦当劳，首先冲入我们大脑的是其 QSCV 的企业原则。不过，当麦当劳连锁店创始人雷蒙德·克罗克对经理、管理人员灌输企业经营管理思想时，总会把这个公式——企业成果 = 原材料 × 设备 × 人力——贯穿进去，让他们知道这个公式的真实价值与内涵。

克罗克会不辞辛苦地谆谆教导各个部门的经理，让他们每一个人都明



白连锁店的生存与发展必须尽善尽美，公式中的任何一项都事关连锁店的生存。在这个公式中，我们看到后面的原材料、设备、人力这三项是一个连乘的关系，而没有用连加的形式或者是加减混合式，这就表明如果这三项中的任何一项为零的话，那么结果就是零，即没有任何企业成果，如果有任意一项被削弱，整个结果就会成倍地削弱；反之，如果加强任意一项，整个结果将会成倍地增加，如果三个方面协调、平衡发展，那么整个结果将令人难以置信。麦当劳明白这其中的道理，为了得到最佳、最优的企业成果，它在这三个方面付出了很多精力，最后的结果也表明他们这样做是明智的。

1. 原材料本土化

在麦当劳规模日益扩大的时候，仅仅依靠自己的原材料是远远不能满足需求的，于是在其本土化进程中，它推行了原材料本土化的目标。以麦当劳中国为例，除鱼肉和一部分牛肉从其他国家进口外，麦当劳中国公司90%的原材料在中国市场采购。当然，这也是在多年（长达4~5年）筛选的基础上才达到的。

1984年，麦当劳的马铃薯供应商派专家来到中国，对黑龙江、内蒙古、河北、山西、甘肃等地进行实地考察、试验，最后将河北承德确定为麦当劳公司的马铃薯供应基地，在承德围场培育出了符合麦当劳标准的马铃薯，1998年产量已达到1.2万吨。麦当劳在北京某农场的薯条加工也已达到了一定规模。

作为国际快餐业巨头的麦当劳，薯条是其主要产品之一。麦当劳要求马铃薯果形长、眼浅，固型物和含糖量也有一定的标准。麦当劳在北京附近建立的农场就是按照这一要求生产的。该农场引进了美国先进的农业机械，聘请了农业专家，实现了大规模生产。

此外，在北京生产的原材料需按批号送到质检中心进行检查，每月还要送到设在中国香港的亚太中心实验室评估打分。麦当劳每年都要在北京举行两次产品评估会，届时从美国空运来标准样品，请供应商和评估处采购员对从中国采购的原材料和标准样品进行比较，找出差距，制定改进措施。

2. 设备

在麦当劳，设备是影响其产品品质的又一重要因素。其实不仅在麦当劳是这样，在任何其他企业当中亦是如此。为了改进装备，促进产品规范化，麦当劳于1961年成立了研究发展室，购置了先进的机器和电子设备。公司最早实现了使用计算机计时来控制炸薯条的颜色，又采用自动配料机来取代人工将芥末和蕃茄酱涂在肉饼上。为了让做肉饼的牛肉脂肪含量不超过15%，采用了脂肪试验机进行检验。

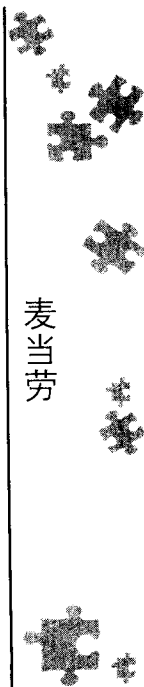
3. 人力

人力是任何一个企业能够正常运作的必备因素。在麦当劳，为保证员工能力的提高，克罗克于1963年成立了汉堡包大学，校方负责训练、审核麦当劳和加盟店的经理，并负责进行有关SQCV基本原则的培训。学校平均每班25~30人，每年上课16~20周。对经理人员的挑选，克罗克要求经理人员须懂人际关系学，善于接待顾客，接受过汉堡包大学的专门训练，并获得“汉堡包学”的学士学位。

对员工，规定新招的员工必须进行为期10天的训练后才能担任店员。由于克罗克注重进行人员的挑选和训练，使遍布全美国的麦当劳快餐店的汉堡包厨师享有“全美国最佳汉堡包烹制能手”的美称。

麦当劳不用所谓“天才”，因为“天才”是留不住的。在麦当劳里取得成功的人，都得从零开始，脚踏实地工作，炸薯条、做汉堡包是在麦当劳走向成功的必经之路。这对那些不愿从小事做起，踌躇满志想要大展宏图的年轻人来说，是难以接受的。但是，他们必须懂得，麦当劳请的是最适合的人才，是愿意努力工作的人，脚踏实地从头做起才是在这一行业中成功的必要条件。在麦当劳餐厅，女服务员的长相也大都是普通的，服务员中既有年轻人也有年纪大的人。与其他公司不同，人才的多样化是麦当劳的一大特点。麦当劳的人才组合是家庭式的，年纪大的人可以把经验告诉年纪轻的人，同时又可被年轻人的活力所带动。因此，麦当劳请的人不一定都是大学生，而是什么人都有。麦当劳不在乎员工是否长得漂亮，只在乎她工作负责、待人热情，让顾客有宾至如归的感觉。

同时，快餐店竭尽全力在“快”字上下工夫，要在50秒以内制作出





一块牛肉饼、一盒炸薯条和一杯饮料。法式薯条炸好后7分钟，烤好的牛肉出炉后10分钟卖不掉就必须扔掉。为了改善态度，克罗克规定，男员工必须每天刮胡子、修指甲，工作人员不得留长发，女员工要带发网。顾客一走要清理桌面，凡是丢落在客人脚下的纸片等东西，要马上捡起来。

在麦当劳，晋升对每个人都是公平的，适应快、能力强的人能迅速掌握各个阶段的技术，从而更快地得到晋升。面试合格的人先要做4~6个月的见习经理，其间他们以普通员工的身份投入到餐厅的各个基层工作岗位，如炸薯条、做汉堡包等，并参加BOC课程（基本营运课程）培训，经过考核的见习经理可以升迁为第二副理，负责餐厅的日常营运。之后还将参加BMC（基本管理课程）和IOC（中间管理课程）培训，经过这些培训后才能独立承担餐厅的订货、接待、训练等部分管理工作。表现优异的第二副理在进行完IOC课程培训之后，将接受培训部和营运部的考核，考核通过后，将被升迁为第一副理，即餐厅经理的助手。以后他们的培训，全部由设在美国及海外的汉堡包大学完成，汉堡包大学都配备有先进的教学设备及资深的具有麦当劳管理知识的教授，并提供两种课程的培训，一种是基本操作讲座课程；另一种是高级操作讲习课程（AOC）。美国的芝加哥汉堡包大学是对来自全世界的麦当劳餐厅经理和重要职员进行培训的中心，另外，麦当劳还在中国香港等地建立了多所汉堡包大学，负责各地重要职员培训。一个有才华的年轻人升至餐厅经理后，麦当劳公司依然为其提供广阔的发展空间。经过下一阶段的培训，他们将成为总公司派驻其他下属企业的代表，成为“麦当劳公司的外交官”。其主要职责是往返于麦当劳公司与各下属餐厅，沟通、传递信息。同时，营运经理还肩负着诸如组织培训、提供建议之类的重要使命，成为总公司在这一地区的全权代表。

麦当劳的管理人员都要从基层员工做起，升到餐厅经理这一层，就该知道怎样去培训自己的团队，从而对自己的团队不断进行打造。麦当劳公司的总经理每三个月就要给部门经理做一次绩效考核，考核之初，先给定工作目标，其中有两条必须写进目标中，那就是如何训练你的下属、什么课程在什么时候完成，并且明确告诉部门经理，一定要培训出能接替你的人，你才有机会升迁。如果事先未培养出自己的接班人，那么无论谁都不能提级晋升，这是麦当劳一项真正实用的原则。由于各个级别的麦当劳的

管理者，都会培训自己的继承人上花相当的精力和时间，麦当劳公司也因此成为一个发现和培养人才的大课堂，并使麦当劳在竞争中长盛不衰。

麦当劳的这种标准化的管理模式具有非同一般的独特性，也正是这种独特性给麦当劳带来了多样化同时又具备很强的工作能力、管理能力的人力库，这也造就了今天的麦当劳巨人。

启示：

从麦当劳寓意深刻的创造企业成果的公式中可以看到，如果我们要创造非凡业绩，就应该认识到原材料、设备和人力这三个因素对创造企业成果的重要影响。根据自身的情况，合理地组合这三个因素，同时在原材料采购、设备的选择与使用、人力的储备方面要有很好的策略与方法，使他们达到最优，在更大的程度上发挥他们各自的作用。麦当劳的做法，值得借鉴。

