

MANAGEMENT



应用型本科财经类规划教材

管理学经典案例解析

刘好 主编



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

MANAGEMENT

应用型本科财经类规划教材

管理学经典案例解析

刘好 主编



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

管理学经典案例解析/刘妤主编. —厦门:厦门大学出版社, 2018. 9
ISBN 978-7-5615-7072-2

I. ①管… II. ①刘… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 199462 号

出版人 郑文礼
责任编辑 吴兴友
封面设计 李嘉彬
技术编辑 朱 楷

出版发行 厦门大学出版社
社 址 厦门市软件园二期望海路 39 号
邮政编码 361008
总 编 办 0592-2182177 0592-2181406(传真)
营销中心 0592-2184458 0592-2181365
网 址 <http://www.xmupress.com>
邮 箱 xmupress@126.com
印 刷 厦门集大印刷厂

开本 787 mm×1 092 mm 1/16
印张 8.5
字数 172 千字
版次 2018 年 9 月第 1 版
印次 2018 年 9 月第 1 次印刷
定价 29.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换



厦门大学出版社
微信二维码



厦门大学出版社
微博二维码

前言

管理学是一门探讨管理规律的学科,管理本身是一项富有效率和展现智慧的工作。本书力求生动、精准地阐述管理的规律,把知识性和通俗性、教育性和趣味性融为一体。在案例选材方面强调广泛性和有效性;在案例分析方面强调实用性和前沿性;注重企业案例分析,案例贴近实际,蕴含着企业经营的得与失,充满了经验与真实,引导学生思考。

全书共13章,包括管理概述,管理思想的发展与演进,管理环境、文化与社会责任感,计划,组织,领导,控制,发展等管理学基本内容的各种表现形式的案例,并对案例所涉及的知识点做了介绍和说明,在此基础上就案例体现的问题做了参考性解析。

本书针对管理学教学中的主要理论进行案例解读,是教师的好帮手,对刚刚接触管理学的同学也是难得的答疑解惑工具。通过一个个富有特色的案例解读,使同学加深对管理理论的理解,增强管理意识,培养管理思维。

最后感谢为本书辛勤劳动和提供过帮助的每一位老师、同学。首先,特别要感谢西藏民族大学财经学院院长领导郭宏伟教授、陈爱东教授、魏小文教授的高瞻远瞩、运筹帷幄以及对青年教师的精心培育和正向引导,才使本书得以顺利完成。其次,要感谢西藏民族大学财经学院张志恒教授、黄林教授等诸位专家的悉心指导与鼎力支持。最后,要感谢为本书资料收集和整理做了大量工作的研究生,分别是:刘依、雍茹佳、王曼颖、邢晓敏、樊姣姣、杨超、刘蕴玉、范思聪、刘晓凤、尚月、任二芬、刘力萍、马晓萍、张静旋、赵春胜、王才孟与、张玉洁、赖塞宜、鹿丹、孙凡、王蕾。

由于编者水平有限,不如人意及疏漏之处在所难免,恳请广大读者提出宝贵修改意见,便于我们今后不断修改完善。

刘好

2018年2月

目 录

第 1 章 组织、管理与管理者	1
案例 1-1 谁来承担损失	1
案例 1-2 甜美的音乐	2
案例 1-3 培训部负责人辞职	5
第 2 章 管理思想的发展与演进	7
案例 2-1 生铁搬运实验	7
案例 2-2 出租车司机给我上了一堂生动的 MBA 课	8
案例 2-3 管理理论真能解决实际问题吗	11
案例 2-4 海尔的科学管理	12
案例 2-5 贾尼尼的浩劫	14
案例 2-6 猎人与猎狗	15
第 3 章 管理环境、文化与社会责任的	17
案例 3-1 富士康“N 连跳”的背后	17
案例 3-2 牧马人频繁自燃的漫长召回	20
案例 3-3 APP(中国)金海浆纸庄严的绿色承诺	23
案例 3-4 从沃尔玛发展看企业履行社会责任	25
案例 3-5 从同仁堂百年老店看企业文化的传承	26
第 4 章 计划	29
案例 4-1 10 分钟提高效率	29
案例 4-2 Swan 公司的市场计划	30
案例 4-3 为什么目标很明确,却常常实现不了	33
案例 4-4 中兴集团的目标管理	34

第 5 章 决策	36
案例 5-1 佩吉该如何拿定主意	36
案例 5-2 格里亨德公司的分歧	37
案例 5-3 集体决策优于个人决策吗	40
案例 5-4 食品厂决策失误致隐患	41
案例 5-5 M 市征收城市容纳费的争议	43
案例 5-6 “百岁”摩托罗拉被“13 岁”谷歌收购	44
第 6 章 战略管理	47
案例 6-1 福特的全球化战略	47
案例 6-2 贝因美的差异化战略	48
案例 6-3 中国联通的聚焦战略——匠心网络	50
第 7 章 组织设计	53
案例 7-1 金果子公司组织结构的选择	53
案例 7-2 谁该拥有权力	54
案例 7-3 到底应该“因事设人”还是应该“因人设事”	55
案例 7-4 护士长的辞职信	57
案例 7-5 后勤集团组织结构的变革	59
第 8 章 人员配备	60
案例 8-1 施乐公司的团队建设	60
案例 8-2 A 企业失败的人员招聘	61
案例 8-3 环球公司管理人员怎么了	63
案例 8-4 企业培训难道是“为他人作嫁衣”	64
第 9 章 激励	66
案例 9-1 海尔的正强化激励措施	66
案例 9-2 李强的困惑	67
案例 9-3 油漆工人为何闹事	68
案例 9-4 奖金与积极性	70
案例 9-5 销售经理的激励之道	71
案例 9-6 王新的职业规划之路	73
案例 9-7 林肯电气公司的按件计酬与职业保障	74
案例 9-8 “好伯乐”为何留不住“千里马”	76
案例 9-9 联想集团的培训三件事	78

第 10 章 领导	80
案例 10-1 华为的领导风格	80
案例 10-2 保利公司的总经理	81
案例 10-3 丰田企业的领导力	82
案例 10-4 贾厂长的领导模式	84
案例 10-5 企业管理的三大领导类型	87
案例 10-6 王熙凤有效管理的秘诀	89
案例 10-7 护士长的领导能力	90
第 11 章 沟通	93
案例 11-1 一次战略方案制订引起的沟通问题	93
案例 11-2 因沟通问题所引起的悲剧：“德国最愚蠢的银行”	95
案例 11-3 扁鹊见蔡桓公	97
案例 11-4 斯塔福德航空公司的沟通问题	99
案例 11-5 沟通的差异	100
案例 11-6 这位经理该怎么做	104
案例 11-7 双迟集团的困境	105
案例 11-8 沟通贵在倾听	107
案例 11-9 沟通的教训	109
第 12 章 控制	111
案例 12-1 天安公司的控制管理创新	111
案例 12-2 桂林机务段的安全事故隐患	113
案例 12-3 大都会航空公司的客舱保养管理	115
第 13 章 变革、创新与发展	116
案例 13-1 A 企业的组织变革的成败	116
案例 13-2 小天鹅的创新管理	118
案例 13-3 得利斯集团构建学习型组织	119
案例 13-4 荣董事长的困惑	120
参考文献	125

第1章 组织、管理与管理者

案例 1-1 谁来承担损失

田野是某大学的一位大学生,为了准备全国英语六级考试,在A书城购买了一本历年全国英语六级考试全真试题,没想到等到准备做试题时,却发现该书缺页达40页之多。无奈,他只好找出购书时电脑打印的列有所购书名的付款小票,准备去调换一本。

到了书城,田野直接到总服务台说明了情况,营业员甲接过书和付款小票看了看,说:“没问题,可以调换。请您直接去5层找营业员调换。”随即,田野来到5层,找到相应专柜的营业员乙,营业员乙马上在书架上找,结果却发现该书一本都不剩了,于是对田野说,“这本书已卖完了,不知仓库里有没有?你去找总台问。”此时,田野显得有些不耐烦了,问营业员乙为什么不能帮助顾客联系解决,而要顾客楼上楼下来回跑。营业员乙一边抱怨一边打电话给总台说,“书架上已没有该书,请你们处理吧。”田野一脸的无奈,只好再次跑下楼去找总台。

没想到总台营业员甲查完电脑记录后,田野却被告知,该书已脱销了,现在出版社也没有此书了。田野十分生气,本来只想调换一本,结果自己楼上楼下跑,跑来的结果却是一本不剩,他要求退书。可是,营业员甲说:“退书必须在购书7日之内,您所购书是8天前买的,我们不能给您退。”田野此时已气愤之极,买了一本缺40余页的书本来已经够恼火的了,专门来调换却没有书可换。于是,他找到书城负责人理论说:“我从你们书城买的书缺了40多页,我是来换书的,并不想来退书,可现在因为你们该书脱销不能给我换书,我才退书的。”书城负责人不无遗憾地说:“这是单位规定,超过7天不予退,只能换”。田野据理力争道:“如果因为我个人的原因在7天之后要求退书,你们可以不退。但现在不是因为我的原因,而是你们该书脱销,而卖给我的书又少了40多页,你们没有理由不给退。”书城负责人说:“不是我们不给你换,是没有书可换,我也没有办法,超过7天我们不予退书,要退,你找出版商去。”此时,围观的人越来越多,人们纷纷谴责书城负责人的做法。

【问题】

1. 本案例中,对于该书城“超过7天不予退,只能换”的规定,书城营业员、负责人始终坚持遵照执行,他们的做法有错吗?为什么?

2. 如果你是该书城负责人,对田野的退书要求,你认为应该怎样处理?

【知识点链接】

本案例主要涉及管理的实质。管理从本质而言是人们为了实现一定的目标而采用的一种手段。良好管理效果的获得,取决于人们对管理的正确认识和管理手段的妥善运用。

对待规章制度,正确的态度应该是:在一般情况下,照章办理;在特殊情况下,酌情处理。正确对待规章制度的关键是明确界定特殊情况的范围和酌情处理的原则。特殊范围主要包括违反规章的目的与确立规章的目的的一致,或已有的规章制度已不能发挥其应有的作用。酌情原则是对违反规章的有益行为按目标有利原则处理;无视规章,直接按照目标有利原则采取相应行为。

【案例分析】

1. 本案例中,对于该书城“超过7天不予退,只能换”的规定,书城营业员、负责人始终坚持遵照执行,他们的做法有错吗?为什么?

规章制度就其本质而言,是一种管理手段。任何组织为了实现共同的目标,都会制定一系列的规章制度以规范群体的行为。可以说,规章制度是一种有效的管理手段,任何一个组织都不可缺少。但与此同时,要明确规章制度只不过是一种手段,绝不能为了维护规章制度而置组织目标于不顾。对于该书城“超过7天不予退,只能换”的规定,书城营业员、负责人在任何情况下都照章办事,是典型的教条主义,他们错把手段当目的,因此其做法是错误的。

2. 如果你是该书城负责人,对田野的退书要求,你认为应该怎样处理?

对待规章制度,正确的态度应该是:在一般情况下,照章办理;在特殊情况下,酌情处理。正确对待规章制度的关键是明确界定特殊情况的范围和酌情处理的原则。在本案例中,田野所购书缺页达40页之多,因为该书脱销,在调换不可能的情况下要求退书,他退书的目的与该书城制定该规定的目的是一致的,即都是为了维护消费者的利益。该情形属于违反规章的目的与确立规章的目的的一致特殊情况,因此书城负责人应按目标有利原则处理,对田野的退书要求予以妥善解决。即在此种特殊情况下,规章制度可以破,但目标原则不能违背。同时,进一步完善书城的退换货规定,如可考虑在规章制度中将所有的特殊情况均列出来,以便指导员工妥善运用。

案例 1-2 甜美的音乐

马丁吉他公司成立于1833年,位于宾夕法尼亚州拿撒勒市,被公认为世界上最好的乐器制造商之一,就像Steinway的大钢琴、Rolls Royce的轿车,或者Buffet的单簧管一样,马丁吉他每把价格超过10000美元,却是你能买到的最好的东西之一。这家家族式的企业历经艰难岁月,已经延续了六代。目前的首席执行官是克里斯琴·弗雷德里克·马丁四世,他秉承了吉他的制作手艺。他甚至遍访公司在全世界的经销商,为它们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他一样有这么持久的声誉,那么,公司成功的关键是什

么？一个重要原因是公司的管理和杰出的领导技能，它使组织成员始终关注像质量这样的重要问题。

马丁吉他公司自创办起做任何事都非常重视质量。即使近年来在产品设计、分销系统以及制造方法方面发生了很大变化，但公司始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足特定顾客需求方面的坚定性渗透到公司从上到下的每一个角落。不仅如此，公司在质量管理中长期坚持生态保护政策。因为制作吉他需要用到天然木材，公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料，并鼓励引入可再生的替代木材品种。基于对顾客的研究，马丁公司向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他，然而，这在其他厂家看来几乎是无法接受的。

马丁公司使新老传统有机地整合在一起。虽然设备和工具逐年更新，雇员始终坚守着高标准的优质音乐原则。所制作的吉他要符合这些严格的标准，要求雇员极为专注和耐心。家庭成员弗兰克·亨利·马丁在1904年出版的公司产品目录的前言里向潜在的顾客解释道：“怎么制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料，巧妙安排各种部件。关注每一个使演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格造出来的。但是谁会因为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢？”虽然100年过去了，但这些话仍然是公司理念的表述。虽然公司深深地植根于过去的优良传统，现任首席执行官马丁却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如，在20世纪90年代末，他作出了一个大胆的决策，开始在低端市场上销售每件价格低于800美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占65%。公司DXM型吉他是1998年引入市场的，虽然这款产品无论外观、品位和感觉都不及公司的高档产品，但顾客认为它比其他同类价格的绝大多数吉他产品的音色都要好。马丁为他的决策解释道：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”

马丁公司现任首席执行官马丁的管理表现出色，销售收入持续增长，在2000年接近6亿美元。位于拿撒勒市的制造设施得到扩展，新的吉他品种不断推出。雇员们描述他的管理风格是友好的、事必躬亲的，但又是严格的和直截了当的。虽然马丁吉他公司不断将其触角伸向新的方向，但却从未放松过对尽其所能制作顶尖产品的承诺。在马丁的管理下，这种承诺决不会动摇。

【问题】

1. 根据卡特兹的三大技能理论，你认为哪种管理技能对马丁四世最重要？解释你的理由。

2. 根据明茨伯格的管理者角色理论，说明马丁在分别扮演什么管理角色？解释你的选择。(1)当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时；(2)当马丁评估新型吉他的有效性时；(3)当马丁使员工坚守公司的长期原则时。

3. 马丁宣布：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事务的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么？

4. 马丁的管理风格被员工描述为友好、事必躬亲，但是严格和直截了当。你认为这

意味着他是以什么方式计划、组织、领导和控制的？你认为这种管理风格对其他类型的组织也有效吗？说明你的观点。

【知识点链接】

管理是否有效，在很大程度上取决于管理人员是否真正具备了一名管理者所必须具备的管理技能。美国的管理学专家卡特兹提出，有效的管理者应具备技术技能、人际技能和概念技能。一般来讲，概念技能对高层管理者最重要，因为由高层管理者所作的计划、决策等都需要概念技能。技术技能对基层管理者特别重要，因为其最接近现场作业。由于管理工作的工作对象是人，因此人际技能是所有层次上的管理者必须掌握的基本技能。

明茨伯格提出了一个管理者在做什么的分类框架。他认为，管理者实际上在扮演三大方面 10 种不同的、但高度相关的角色。人际关系角色包含了人与人（下级和组织外的人）以及其他具有礼节性和象征性的职责，具体角色包括挂名首脑、领导者和联络者。信息传递角色包括接受、收集和传播信息，具体角色包括监听者、传播者和发言人。决策制定角色是作出抉择，包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

【案例分析】

1. 根据卡特兹的三大技能理论，你认为哪种管理技能对马丁最重要？解释你的理由。

从案例中，我们知道马丁是首席执行官，属于高层管理者。作为高层管理者，概念技能对马丁最主要。因为他必须制定指导性计划和吉他公司的发展愿景。这种管理技能往往来自组织的高层，即高层管理者马丁。除此之外，马丁还必须具备一定的人际技能，以便其将这些公司的指导性计划和发展愿景与中基层管理者以及操作者进行沟通，取得他们的支持，从而带来组织的成功。马丁需要最少的是技术技能，他应该会雇用有必备技术技能的员工去制造质量卓越的马丁吉他。然而雇用能满足组织宗旨和计划的员工是一项困难的工作，因此这种技能必须来自马丁。

2. 根据明茨伯格的管理者角色理论，说明马丁在分别扮演什么管理角色？解释你的选择。

(1) 当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时；

(2) 当马丁评估新型吉他的有效性时；

(3) 当马丁使员工坚守公司的长期原则时。

从案例中，我们看到：(1) 当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时，他在扮演挂名首脑、领导者、传播者和监听者。当马丁代表公司环世界访问时，他在扮演挂名首脑；当马丁访问经销商，并向他们展示坚定的、值得追随的领导风采时，他在扮演领导者；当马丁将公司总部的信息传递给各个经销商，并提供给他们最新的公司信息时，他在扮演传播者；当马丁访问各个经销商时，由于他能汇集各个经销商的信息给公司总部，以便改进产品和服务，因此他在扮演监听者。(2) 当马丁评估新型吉他的有效性时，他在扮演企业家和混乱驾驭者。作为企业家，马丁站在技术前沿，寻求公司的发展机会，带领公司达到新的水平。马丁在评估新型吉他的有效性时，他要在多种设计方案间进行比较，选择最终方案是否与新型吉他相匹配，这时他在扮演混乱驾驭者。(3) 当马丁使员工坚守公司的长期原则时，他在扮演领导者、谈判者和资源分配者。马丁吉他的长期原则是公司过去、现在乃至将来

发展的关键因素。马丁作为领导者,他重申并使员工始终聚焦于该目标上。他还可以运用这些原则处理各种冲突和资源配置,这时他在扮演谈判者和资源分配者。

3. 马丁宣布:“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事务的话,那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么?

这里,马丁实际上是强调马丁吉他必须变革,才能走向美好的明天。如果马丁的管理层假定顾客需求和竞争者仍然保持现状,马丁吉他公司将走向衰退乃至退出。因此,他的这句话对于管理者意味着要始终牢记在产品、过程和服务上进行变革与创新。也就是说,管理者要在计划、组织、领导和控制等所有职能的履行中进行变革与创新。

4. 马丁的管理风格被员工描述为友好、事必躬亲,但是严格和直截了当。你认为这意味着他是以什么方式计划、组织、领导和控制的?你认为这种管理风格对其他类型的组织也有效吗?说明你的观点。

这种管理风格意味着他既是员工导向型,又是过程导向型的管理者。这种管理风格对于其他类型的组织也相当有效。

案例 1-3 培训部负责人辞职

北京某公司章总,工龄有 30 多年,在行业内也算是前辈,工作态度非常严谨认真。对公司组织的培训工作非常重视,从培训课程内容设置、培训讲师选聘、培训酒店场地签订到培训证书印制、培训现场条幅悬挂、培训期间餐饮订单等等,事无巨细,从头抓到尾,尽管有专门的培训部。并且经常亲自蹲点于培训教室现场,中间还不时打断讲师,指正讲授内容;由于公司人员排队签字,不时召唤秘书奔走往归来培训现场办理公文处理文件。

一次,章总突然指示培训部下周举办经销商销售顾问培训班和市场经理培训班,完全脱离培训工作实施规划。培训部不得不马上开始确定培训讲师、拟制培训日程表、商谈培训教室、拟订培训通知等等事项。由于某种原因,报到实际人数没有达到理想状态,章总在培训报到现场,果断指示将两个班合并为一个班举办,以节省开销。尽管前期已经安排妥当,培训讲师林教授也强调培训对象不同,培训内容侧重点不一样,最关键报到时间也不同。章总置之不理。结果经销商参训学员得知突然变更,怨声载道,全部怪罪培训部。章总竟然也在众人面前大声斥责培训部负责人,为什么培训工作做得一塌糊涂,然后命令公司其他部门所有负责人全部到场蹲点。这下更热闹了,培训工作不光章总亲自指导,各部门负责人也不时指东道西,甚至连总经理秘书也插手指挥。可想而知,一个简单的培训活动最终搞得乱七八糟。培训结束第二天,培训部负责人打了辞职报告。

【问题】

培训部负责人为什么会打辞职报告?公司管理者的角色定位是什么?

【知识点链接】

类似章总这样的公司管理者在我们周围并不少见。该案例反映出公司管理者存在的

诸多问题:管理者角色定位不明确、工作计划性不强、管理跨度不合理、企业文化建设不成功、管理监控不力等等。

【案例分析】

培训部负责人为什么会打辞职报告? 公司管理者的角色定位是什么?

管理者角色定位不明确,会直接影响到组织正常的运作。公司管理者应该懂得授权的必要性,明确作为公司管理者的角色定位。有人说,一流的公司管理者能够发挥下属的聪明才智,二流公司管理者只会凭借下属的体力,三流的公司管理者就只得事必躬亲。公司管理者更多把注意力放在自己角色范围内,把握住“要事第一”的原则,高层管理者,管大局、战略、目标、过程,更多放在不紧急但重要的事情上来;中层管理者,管人、管事情,处理那些紧急也重要的事情。

作为公司管理者,应该知人善任,根据员工的爱好、特长安排合适的岗位。否则,人才也会变成庸才,毫无利用价值,甚至反而成为公司发展的障碍。这也是对人力资源的极大浪费。公司管理者应该合理配置人力资源,实现人尽其才,才尽其用,发挥人才最大效能,促进公司经营目标的实现。通过建立科学的人才评估机制,对引进或发掘的人才进行科学的鉴别与选择,再给予适宜的岗位,或直接让人才自己选择合适的岗位,然后进行科学评估,如此才能达到理想的人才配置效果。

第2章 管理思想的发展与演进

案例 2-1 生铁搬运实验

伯利恒有一个 75 人的生铁搬运小组,每人每天装货约 12.5 吨。泰勒通过工时研究,计算出每个生铁搬运工每天能够搬运的定额为 47~48 吨。要达到提高定额这一目的,而且要使工人不致因任务过重而罢工,做到管理人员不同工人发生任何争吵,使工人们在新的 47 吨的速度干活时,比过去以 12.5 吨的速度干活感到更为高兴和更为满足,这就是泰勒想要达到的目的。泰勒的具体方法如下:首先,他安排一位聪明的、受过大学教育的管理人员来跟踪搬运生铁的具体过程,在一个“头等工人”以最快速度进行工作时,用秒表准确记录一天的工作过程。在准确测时的基础上,把工作分解成小的基本动作,研究这些动作的最合理、最省力的具体做法,再把各个基本动作所耗费的时间联系起来,求出正常工作的速率,进而计算出标准定额。另外,还要估算出一天中休息时间应占的百分比,以及为意外情况或不可避免的迟延而留出相应的时间。然后,在工时研究的基础上,对工人的操作动作进行设计,用科学的方法合理安排工作程序、操作技巧以及进展速度,减少不必要的体力消耗,省略多余的动作,节约工人的劳动。再次,恰当地挑选实验对象,他挑选了一位人称“斯密特”的外籍移民工人,让他严格按照管理人员的指示进行工作,由一名拿着秒表的管理者掌握斯密特工作中的动作、程序和间隔休息时间。这样,斯密特在一天之内完成了 47.5 吨生铁的搬运工作,其工资也由过去的 1.15 美元增加到 1.85 美元。在搬运生铁实验中,泰勒发现了一个重要的现象,就是工人干活时的疲劳程度与他完成的工作量不成正比。人们一般会想当然地认为,干活越多,疲劳程度越高。但泰勒却在实地测量中发现,并不是干活越多就越累,有的工人可能只搬了 10 吨生铁就精疲力竭,而有的工人可能搬了 20 吨也若无其事。为了弄清其中的奥妙,泰勒的助手巴思把工作中的所有可能导致疲劳的影响因素都汇出曲线图,用数学方法寻找答案。最后的结论是:工人的疲劳程度与负载的间歇频率相关,而不是与负荷重量相关。由此,泰勒发现了一个合理安排工人负载的新思路,可以在不增加疲劳程度的前提下大大提高工作量。

【问题】

该实验如何体现泰勒“科学管理理论”的相关内容?

【知识点链接】

泰勒的“科学管理理论”，其中包括制定工作定额、挑选“第一流的工人”、实施标准化管理。

【案例分析】

该实验如何体现泰勒“科学管理理论”的相关内容？

搬运生铁实验的案例是泰勒能够得出其科学管理理论的三大基础实验中最为经典的一个的。从中可以看到，“科学”二字的本质，即泰勒运用了科学的计算、科学的方法、科学的数理理论得到其管理理论，通过科学的管理理论来达到提高效率的最终目的。

1. 泰勒在挑选了一个“头等工人”以最快速度进行工作时，用秒表准确记录一天的工作过程。在准确测时的基础上，通过一系列的动作细分以及精确计算，求出正常工作的速率，进而计算出标准定额。另外，通过估算休息时间，以及为意外情况或不可避免的迟延而留出相应的时间，使制定的工作定额更加合理。这一过程充分体现了泰勒科学管理理论中，通过对工作定额的合理制定，确定一个工人的“合理的日常工作量”。

2. 泰勒挑选了一位人称“斯密特”的外籍移民工人，让他严格按照管理人员的指示进行工作，由一名拿着秒表的管理者掌握斯密特工作中的动作、程序和间隔休息时间。这一过程体现了科学管理理论：挑选“第一流的工人”。通过把斯密特培养成为生铁搬运的第一流的工人，激励他尽最大的努力来工作。

3. 泰勒用科学的方法合理安排工作程序、操作技巧以及进展速度，减少不必要的体力消耗，省略多余的动作，节约工人的劳动。并且，他还通过数据分析找到工人的疲劳程度是与负载的间歇频率相关，而不是与负荷重量相关，从而合理安排工人负载。这一过程体现了科学管理理论的“实施标准化管理”。标准化管理需要用科学的方法对工人的操作、工具、劳动和休息时间相搭配，消除各种不合理的因素，从而对工人更好地进行管理。

案例 2-2 出租车司机给我上了一堂生动的 MBA 课

（注：本案例形式是以对话方式展现的）

我要从徐家汇赶去机场，于是匆匆结束了一个会议，在美罗大厦前搜索出租车。一辆大众发现了我，非常专业地、径直地停在我的面前。这一停，于是有了后面的这个让我深感震撼的故事，像上了一堂生动的 MBA 案例课。为了忠实于这名出租车司机的原意，我凭记忆尽量重复他原来的话。

“去哪里……好的，机场。我在徐家汇就喜欢做美罗大厦的生意。这里我只做两个地方——美罗大厦和均瑶大厦。你知道吗？接到你之前，我在美罗大厦门口兜了两圈，终于让我看到你了！从写字楼里出来的，肯定去的近。”

“哦？你很有方法嘛！”我附和了一下。

“做出租车司机，也要用科学的方法。”他说。

我一愣，顿时很有些兴趣“什么科学的方法？”

“要懂得统计。我做过精确的计算。我说给你听啊。我每天开17个小时的车，每小时成本34.5元……”

“怎么算出来的？”我追问。

“你算啊，我每天要交380元，油费大概210元左右。一天17小时，平均每小时固定成本22元，交给公司，平均每小时12.5元油费。这是不是就是34.5元？”

我有些惊讶。我打了10年的车，第一次听到有出租车司机这么计算成本。以前的司机都和我说，每公里成本0.3元，另外每天交多少钱之类的。

“成本是不能按公里算的，只能按时间算。你看，计价器有一个‘检查’功能。你可以看到一天的详细记录。我做过数据分析，每两次载客之间的空驶时间平均为7分钟。如果上来一个起步价，10元，大概要开10分钟。也就是每一个10元的客人要花17分钟的成本，就是9.8元。不赚钱啊！如果说做浦东、杭州、青浦的客人是吃饭，做10元的客人连吃菜都算不上，只能算是撒了些味精。”

强！这位师傅听上去真不像出租车司机，倒像是一位成本核算师。“那你怎么办呢？”我更感兴趣了，继续问。看来去机场的路上还能学到新东西。

“千万不能被客户拉了满街跑。而是通过选择停车的地点、时间和客户，主动地决定你要去的地方。”我非常惊讶，这听上去很有意思。“有人说做出租车司机是靠运气吃饭的职业。我以为不是。你要站在客户的位置上，从客户的角度去思考。”这句话听上去很专业，有点像很多商业管理培训老师说的“put yourself into others' shoes”。

“给你举个例子，医院门口，一个拿着药的，一个拿着脸盆的，你带哪一个。”我想了想，说不知道。

“你要带那个拿脸盆的。一般人小病小痛的到医院看一看，拿点药，不一定会去很远的医院。拿着脸盆打车的，那是出院的。住院哪有不死人的？今天二楼的谁死了，明天三楼又死了一个。从医院出来的人通常会有一种重获新生的感觉，重新认识生命的意义，健康才最重要。那天这个说：走，去青浦。眼睛都不眨一下。你说他会打车到人民广场，再去做青浦线吗？绝对不会！”

我不由得开始佩服。

“再给你举个例子。那天在人民广场，三个人在前面招手。一个年轻女子，拿着小包，刚买完东西。还有一对青年男女，一看就是逛街的。第三个是个里面穿绒衬衫的，外面羽绒服的男子，拿着笔记本包。我看一个人只要3秒钟。我毫不犹豫地停在这个男子面前。这个男的上车后说：延安高架、南北高架……还没说后面就忍不住问，为什么你毫不犹豫地开到我面前？前面还有两个人，他们要是想上车，我也不好意思和他们抢。我回答说，中午的时候，还有十几分钟就1点了，那个女孩子是中午溜出来买东西的，估计公司很近；那对男女是游客，没拿什么东西，不会去很远；你是出去办事的，拿着笔记本包，一看就是公务。而且这个时候出去，估计应该不会近。那个男的就说，你说对了，去宝山。”

“那些在超市门口、地铁口打车，穿着睡衣的人可能去很远吗？可能去机场吗？机场也不会让她进啊。”

有道理！我越听越有意思。

“很多司机都抱怨，生意不好做啊，油价又涨了啊，都从别人身上找原因。我说，你永

远从别人身上找原因,你永远不能提高。从自己身上找找看,问题出在哪里。”这话听起来好熟,好像是“如果你不能改变世界,就改变你自己”,或者 Steven Corvey 的“影响圈和关注圈”的翻版。“有一次,在南丹路一个人拦车,去田林。后来又有一次,一个人在南丹路拦车,还是去田林。我就问了,怎么你们从南丹路出来的人,很多都是去田林呢?人家说,在南丹路有一个公共汽车总站,我们都是坐公共汽车从浦东到这里,然后搭车去田林的。我恍然大悟。比如你看我们开过的这条路,没有写字楼,没有酒店,什么都没有,只有公共汽车站,站在这里拦车的多半都是刚下公共汽车的,再选择一条最短路径打车。在这里拦车的客户通常不会高于 15 元。”

“有一次一个人打车去火车站,问怎么走。他说这么走。我说慢,上高架,再这么这么走。他说,这就绕远了。我说,没关系,你经常走你有经验,你那么走 50 块,你按我的走法,等里程表 50 块了,我就翻表。你只给 50 块就好了,多的算我的。按你说的那么走要 50 分钟,我带你这么走只要 25 分钟。最后,按我的路走,多走了 4 公里,快了 25 分钟,我只收了 50 块。乘客很高兴,省了 10 元钱左右。这 4 公里对我来说就是 1 块多钱的油钱。我相当于用 1 元多钱买了 25 分钟。我刚才说了,我一小时的成本 34.5 块,我多合算啊!”

“要用科学的方法,统计学来做生意。把自己当成管理者,不然天天等在地铁站口排队,怎么能赚到钱?每个月就赚 500 块钱怎么养活老婆、孩子?这就是在谋杀啊!慢性谋杀你的全家。要用知识武装自己。”

【问题】

试用古典管理理论的相关原理分析出租车司机如何实现自己的效益最大化?

【知识点链接】

泰勒的“科学管理理论”,制定工作定额;挑选“第一流的工人”;强调工人和雇主之间的“精神革命”。

【案例分析】

试用古典管理理论的相关原理分析出租车司机如何实现自己的效益最大化?

该出租车司机的案例虽然是当今时代实际生活中的问题,但是也体现了泰勒的科学管理理论。

1.该出租车司机在计算其成本的时候运用的科学的方法计算出了更加准确的成本,并且根据成本的合理性制定了“合理的日工作量”。这一点体现的是泰勒科学理论的“制定工作定额”,出租车司机在根据成本确定出租车的里程和生意地点的过程就是把自己当作一个管理者,并把自己每一单生意的时间、合适的路线记录下来,加上其空驶的时间,经过科学的计算最终得到了他每天更合理的行程路线。泰勒的“合理的工作量”反映到出租车司机这里就是“合理的行程”。

2.该出租车司机选择乘客的过程其实就是管理者挑选工人的过程,并且他注重了双方都要提高效率。这一点体现的是泰勒科学管理理论中的:挑选“第一流的工人”以及强调工人和雇主之间的“精神革命”。该出租车司机并不是随便拉乘客,而是站在了管理者的角度进行了选择,他选择的是最适合他理想路线的乘客,他在努力匹配能够让自己利润最大化的路线及乘客,在有多种选择的时候,他没有盲目拉客,而是通过观察分析,确定谁能够成为他更合适的“第一流的工人”。并且,他注重双方的效率,让自己和顾客相互协