

管理案例：知名企业别具一格的管理公式

世界上不少知名企业之所以成功，正是基于企业自身的实际特点，形成了别具一格的“管理个性”。比如下面几个“管理公式”对我们一些企业就有借鉴意义。

企业成果 = 原材料 × 设备 × 人力

人力 = 人数 × 能力 × 态度

这是美国麦当劳连锁店创始人雷·克罗克独创的管理公式。我们都知道麦克唐纳快餐店的“S . Q . C”精神，但麦克唐纳连锁店创始人雷·克罗克对经理人员灌输这一思想时，念念不忘这样的公式：企业成果 = 原材料 × 设备 × 人力，同时又强调人力 = 人数 × 能力 × 态度。他谆谆教导各个部门的经理：连锁店的生存与发

展必须尽善尽美，公式中的任何一项都至关连锁店的生存。

仔细分析一下，不难发现，上述公式中用的都是“×”，而非“+”，表明某一因素为“零”，其结果就是“零”，而每项优秀则成果特别大。

为了改进装备，促进产品规范化，麦克唐纳公司于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电脑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。为保证质量，公司要求牛肉原料不能含有内脏等下水货，必须挑选精瘦肉。无论国内还是国外，所有分店的配料都相同，至于各种操作规程和细节，也有详尽的规定。为保证及时供应顾客，快餐店竭尽全力在“快”字上下功夫，要在50秒钟以内制作一块

牛肉饼、一盒炸薯条和一杯饮料。法式炸薯条做好后 7 分钟，烧好的牛肉出炉后 1 0 分钟卖不掉就必须扔掉。为了提高生产速度，克罗克在餐厅专门设置了生产控制员，根据观察的情况，向制作烤肉、饮料和炸薯条的师傅喊出生产数量，厨师可以根据他喊的数字生产加工。这样，顾客就能在 5 0 分钟内吃到热气腾腾的汉堡包，餐馆不会出现大量不太新鲜的食品而造成浪费。为了改善态度，克罗克规定，男人必须每天刮胡子，修指甲，工作人员不留长发，妇女要带发网。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。

为了保证员工能力的提高，克罗克于 1 9 6 3 年成立了汉堡包大学，校方负责训练、审核“麦克唐纳”加盟店的经理，并负责进行有关“S、Q、C”基本原则的培训。学校学生人数平均每班 2 5 - 3 0 人，每年上课 1 6 - 2 0 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，并接受

汉堡包大学的专门训练，获得“汉堡包学”的学士学位。新招的职工必须进行为期 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训练，使遍布全美国的麦克唐纳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。

财富 = 人才 = 资本 + 知识

博士 + 汽车库 = 公司

这是美国惠普公司董事长休莱特独创的管理公式。休莱特的成功，得益于他的这两条有趣的管理公式——

公式一：财富 = 人才 = 知识 + 资本

休莱特认为：“人才就是资本”、“知识就是财富”；人才是知识

的载体，知识是人才的内涵；知识是企业无形财富，人才是企业无法估量的资本。

为了获得人才，惠普公司十分重视对员工的培训，经常选派工程师到高等院校去学习、深造，学习期间工资照发。公司大力鼓励青年技术人员参加各种脱产、半脱产学习，并为他们支付学费，报销路费，甚至在住宿方面也给予补贴。公司开展全员培训，每年举办上千种学习班。

惠普公司还十分重视吸纳人才，公司的成员大多数是工程技术人员。公司每年都派出一批知人善任、有管理经验的技术管理干部前往著名的高等学府，了解应届毕业生中的佼佼者，再由公司出路费，请他们到公司来，当面考评，优选慎评。

公式二：博士 + 汽车库 = 公司

这条公式的内涵较为丰富。首先，休莱特尊重每一位员工，认为大家都是惠普的“博士”。休莱特所坚持的信念是：“不论男女，大家都想有一个富有创造力的好工作；有个好的工作环境，大家就会把工作做好。”惠普公司的传统是设身处地为员工着想，尊重员工，认定员工的个人成就。这听起来像陈词滥调，其实不然，惠普看重每一位员工，对每一位员工实行一经聘用决不轻易辞退的办法，这在美国是少有的。

“汽车库”式的方针，反映在惠普公司新产品的密集型开发策略上，他们每年用于新产品开发的费用，相当于销售收入的 8 - 10 %；也反映在惠普公司上下融洽的人际关系上，公司任何一级领导都没有单独的办公室，各部门的全体职工都在一个大办公室里办公，各小单位之间也仅仅是用不太高的屏风来隔开。这些都有利于创造上下级之间融洽合作的气氛，以期全体

员工能够无拘无束地工作。此外，在公司内部，对包括董事长、总经理、部门经理在内的各级领导人，均直呼其名，而不称职务，公司上下没有那种等级森严的感觉。

$$\text{活力} = \text{智力} \times [\text{毅力} + \text{体力} + \text{速力}]$$

这是日本东芝公司总经理士光敏夫独创的管理公式。

士光敏夫总结了一条有名的企业经营管理公式，那就是他就任东芝公司总经理第一天向全体职工发表演说的第一句话：“让一切都充满活力👉”随后他在黑板上写下这样一个公式：活力 = 智力×[毅力+体力+速力]。

对这个公式，士光敏夫解释道：一个企业要有活力，它的必要条件是对企业智力的开发，人才和知识是企业产生活力的主

要作用力；而重视企业的毅力、体力、速力则是搞活企业的充分条件，因为它们是智力转化为经营成果的活力所在。

士光敏夫深知，作为一个经营者，最要不得的是精神不振。他认为，日本能达到今天的高速度，一个重要的原因，就是体力上的勤勉，而今后要求人们应做到的，将是脑力上的勤勉。

在智力开发方面，士光敏夫“身先士卒”，早在他接管日本东芝电器公司前，东芝已不再享有电器业摇篮的美称，工厂经营成效低落，生产每况愈下。士光敏夫走马上任后，采取了与前任不同的做法，他每天巡视工厂，遍访东芝设在日本各地的30多家工厂和企业，他大都利用余暇时间出访，和工人一起吃饭、喝酒、拉家常。清晨，他总比别人早到半个小时，站在工厂门口，向工人们问好。干部们受到这种气氛的感染，纷纷加紧与其部属沟通，针对问题，找出对策，现场解决，员工士气

大振。不久，东芝的生产就恢复正常，并取得了新的可喜的发展。

世界上不少知名企业之所以成功，正是基于企业自身的实际特点，形成了别具一格的“管理个性”。比如下面几个“管理公式”对我们一些企业就有借鉴意义。

企业成果 = 原材料 × 设备 × 人力

人力 = 人数 × 能力 × 态度

这是美国麦当劳连锁店创始人雷·克罗克独创的管理公式。我们都知道麦克唐纳快餐店的“S · Q · C”精神，但麦克唐纳连锁创始人雷·克罗克对经理人员灌输这一思想时，念念不忘这样的公式：企业成果 = 原材料 × 设备 × 人力，同时又强调人力 = 人数

×能力×态度。他谆谆教导各个部门的经理：连锁店的生存与发展必须尽善尽美，公式中的任何一项都至关连锁店的生存。

仔细分析一下，不难发现，上述公式中用的都是“×”，而非“+”，表明某一因素为“零”，其结果就是“零”，而每项优秀则成果特别大。

为了改进装备，促进产品规范化，麦克唐纳公司于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电脑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。为保证质量，公司要求牛肉原料不能含有内脏等下水货，必须挑选精瘦肉。无论国内还是国外，所有分店的配料都相同，至于各种操作规程和细节，也有详尽的规定。为保证及时供应顾客，

快餐店竭尽全力在“快”字上下功夫，要在50秒钟以内制作一块牛肉饼、一盒炸薯条和一杯饮料。法式炸薯条做好后7分钟，烧好的牛肉出炉后10分钟卖不掉就必须扔掉。为了提高生产速度，克罗克在餐厅专门设置了生产控制员，根据观察的情况，向制作烤肉、饮料和炸薯条的师傅喊出生产数量，厨师可以根据他喊的数字生产加工。这样，顾客就能在50分钟内吃到热气腾腾的汉堡包，餐馆不会出现大量不太新鲜的食品而造成浪费。为了改善态度，克罗克规定，男人必须每天刮胡子，修指甲，工作人员不留长发，妇女要带发网。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。

为了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“麦克唐纳”加盟店的经理，并负责进行有关“S、Q、C”基本原则的培训。学校学生人数平均每班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，并接受汉堡包大学的专门训练，获得“汉堡包学”的学士学位。新招的职工必须进行为期 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训练，使遍布全美国的麦克唐纳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。

财富 = 人才 = 资本 + 知识

博士 + 汽车库 = 公司

这是美国惠普公司董事长休莱特独创的管理公式。休莱特的成功，得益于他的这两条有趣的管理公式——

公式一：财富 = 人才 = 知识 + 资本

休莱特认为：“人才就是资本”、“知识就是财富”；人才是知识的载体，知识是人才的内涵；知识是企业无形财富，人才是企业无法估量的资本。

为了获得人才，惠普公司十分重视对员工的培训，经常选派工程师到高等院校去学习、深造，学习期间工资照发。公司大力鼓励青年技术人员参加各种脱产、半脱产学习，并为他们支付学费，报销路费，甚至在住宿方面也给予补贴。公司开展全员培训，每年举办上千种学习班。

惠普公司还十分重视吸纳人才，公司的成员大多数是工程技术人员。公司每年都派出一批知人善任、有管理经验的技术管理干部前往著名的高等学府，了解应届毕业生中的佼佼者，再由公司出路费，请他们到公司来，当面考评，优选慎评。

公式二：博士 + 汽车库 = 公司

这条公式的内涵较为丰富。首先，休莱特尊重每一位员工，认为大家都是惠普的“博士”。休莱特所坚持的信念是：“不论男女，大家都想有一个富有创造力的好工作；有个好的工作环境，大家就会把工作做好。”惠普公司的传统是设身处地为员工着想，尊重员工，认定员工的个人成就。这听起来像陈词滥调，其实不然，惠普看重每一位员工，对每一位员工实行一经聘用决不轻易辞退的办法，这在美国是少有的。

“汽车库”式的方针，反映在惠普公司新产品的密集型开发策略上，他们每年用于新产品开发的费用，相当于销售收入的 8 - 10 %；也反映在惠普公司上下融洽的人际关系上，公司任何一级领导都没有单独的办公室，各部门的全体职工都在一个

大办公室里办公，各小单位之间也仅仅是用不太高的屏风来隔开。这些都有利于创造上下级之间融洽合作的气氛，以期全体员工能够无拘无束地工作。此外，在公司内部，对包括董事长、总经理、部门经理在内的各级领导人，均直呼其名，而不称职务，公司上下没有那种等级森严的感觉。

$$\text{活力} = \text{智力} \times [\text{毅力} + \text{体力} + \text{速力}]$$

这是日本东芝公司总经理士光敏夫独创的管理公式。

士光敏夫总结了一条有名的企业经营管理公式，那就是他就任东芝公司总经理第一天向全体职工发表演说的第一句话：“让一切都充满活力👉”随后他在黑板上写下这样一个公式：活力 = 智力 × [毅力 + 体力 + 速力]。

对这个公式，士光敏夫解释道：一个企业要有活力，它的必要条件是对企业智力的开发，人才和知识是企业产生活力的主要作用力；而重视企业的毅力、体力、速力则是搞活企业的充分条件，因为它们是智力转化为经营成果的活力所在。

士光敏夫深知，作为一个经营者，最要不得的是精神不振。他认为，日本能达到今天的高速度，一个重要的原因，就是体力上的勤勉，而今后要求人们应做到的，将是脑力上的勤勉。

在智力开发方面，士光敏夫“身先士卒”，早在他接管日本东芝电器公司前，东芝已不再享有电器业摇篮的美称，工厂经营成效低落，生产每况愈下。士光敏夫走马上任后，采取了与前任不同的做法，他每天巡视工厂，遍访东芝设在日本各地的 30 多家工厂和企业，他大都利用余暇时间出访，和工人一起吃

饭、喝酒、拉家常。清晨，他总比别人早到半个小时，站在工厂门口，向工人们问好。干部们受到这种气氛的感染，纷纷加紧与其部属沟通，针对问题，找出对策，现场解决，员工士气大振。不久，东芝的生产就恢复正常，并取得了新的可喜的发展。