

一碗牛肉面折射出的万千管理经 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/282/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_80\\_E7\\_A2\\_97\\_E7\\_89\\_9B\\_E8\\_c123\\_282935.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/282/2021_2022__E4_B8_80_E7_A2_97_E7_89_9B_E8_c123_282935.htm) 一碗牛肉面折射出的万千管理经 我跟朋友在路边一个不起眼的小店里吃面，由于客人不多，我们就顺便和小老板聊了会儿。谈及如今的生意，老板感慨颇多，他曾经辉煌过，于兰州拉面最红的时候在闹市口开了家拉面馆，日进斗金啊！后来却不做了。朋友心存疑虑地问他为什么。“现在的人贼呢！”老板说，“我当时雇了个会做拉面的师傅，但在工资上总也谈不拢”。“开始的时候为了调动他的积极性我们是按销售量分成的，一碗面给他5毛的提成，经过一段时间，他发现客人越多他的收入也越多，这样一来他就在每碗里放超量的牛肉来吸引回头客”，“一碗面才四块，本来就靠个薄利多销，他每碗多放几片牛肉我还赚哪门子啊！”“后来看看这样不行，钱全被他赚去了！就换了种分配方式，给他每月发固定工资，工资给高点也无所谓，这样他不至于多加牛肉了吧？因为客多客少和他的收入没关系。”“但你猜怎么着？”老板有点激动了，“他在每碗里都少放许多牛肉，把客人都赶走了！”“这是为什么？”现在开始轮到我們激动了。“牛肉的分量少，顾客就不满意，回头客就少，生意肯定就清淡，他（大师傅）才不管你赚不赚钱呢，他拿固定的工钱巴不得你天天没客人才清闲呢！”啊！结果一个很好的项目因为管理不善而黯然退出市场，尽管被管理者只有一个。当我们把这个案例告诉给其他的朋友并讨论的时候，他们先是拍案叫绝，继而沉思，时而悲愤，时而慷慨陈辞。下面是一个博士，一个研究

生，和一个MBA对这个问题的激辩，请大家先谈自己的想法，这可是第一手的实战啊！

- 1.首先我们考虑将小老板所用两种方案进行折中，即：底薪加提成的方法，提成根据每碗的利润分配。这样既可以防止他少放牛肉，又能防止他疯狂地多放牛肉。
- 2.后来又想到这一条是有条件的。问题是每碗的利润界定后怎么个分配法？一碗面能挣多少是瞒不过大师傅的，如果不能让双方的利益在某个点达到平衡，一切又会回复原样。而要达到所说的那种平衡涉及到一个复杂的相关函数问题，说不定还要用到博弈论。
- 3.把面馆承包给大师傅，老板拿了提成后回家养花弄鸟去。当然，提出这个方案后大家都有过短暂的脸红，再否定！
- 4.然后我们谈到了企业文化、正义、道德、人性，并一致认为：管理学博大精深，成为一个优秀的管理者非得经过百般磨练方能修得正果，再先进的管理理论也有不适用的时候。是啊，就这个小小牛肉面的故事，却反映出了一个小企业管理中的种种问题。首先就是一个关于大师傅激励的问题。可以设计一个激励机制，就是在定额约束下的销量或利润累积奖励。首先根据每碗面的顾客可接受效用制订一个材料定额，大师傅的工资还是按照销售量提成，但是前题是月度的材料消耗不得偏离定额太多，例如允许波动幅度为20%，否则只有基本工资。或者说每碗面规定需要添加的牛肉克数，一批牛肉的总量是固定的，拉面的卖出量是可以计算的，多少碗面放多少斤牛肉限定住了，哪个加牛肉的要敢给我多加或者少加，工资就对不起了。还是底薪加提成工资，老板自己心里得算清楚一碗面的成本是多少？利润是多少？如果牛肉放多了，客户多了，以牛肉最大量为定量，以面条量为变量，控制一下放面条的多少使自己还有

利润可赚，这个就得有一个取值的过程了！虽然现在都讲公司效益与员工利益进行挂钩，股权分配是个好法子，但对于一个小店，搞什么股权激励，有点不切实际了。其次，我想饭店也是制造，必须有工作程序、定额消耗以及制度规范，可以没有书面东西，但老板必须心中有数才行。对这个小老板的拉面店来说，其实就是师傅以技术入股的方式和老板利润分配，大家都双赢。两个人合伙做，费用两个人摊，进行规划化管理。在工作程序上：比如制订sop，包括面条的量，水的量，肉的量等bom明确规定，制造方法、工艺也请大师傅标准化；在定额消耗上，也与上述的激励密切相联；薪水报酬上：参考社会上的平均工资和本店的盈利水平，结合师傅的劳动量、劳动结果（营业额的增加降低、顾客的反馈等）进行综合评定。此外，将复杂的事情简单化：老板娘放牛肉不就得了？关键的资源一定要掌握在关键的人手里！关键资源才是最重要的。老板掌握了店面的所有权，才可能有大师傅为他打工；老板娘掌握了牛肉的分发权，才有可能防止材料的浪费和滥用。不过，老板还应该再掌握大师傅这一核心的人力资源，怎么掌握还是一个难题……唉，人力资源……而且，作为小规模店铺，老板要熟悉每一个环节，才能做好管理。如果牛肉拉面老板很熟悉牛肉面的制作，师傅也不敢乱来。有效的经营监督就是这样。另外，任何工作除了要有监督、控制，其余的事情都可以通过沟通来解决。我们认为本例中没有一种好的办法能一劳永逸地解决分配问题，在这种作坊式的小企业里，老板与员工每天有大量时间接触，关系是否和谐非常重要。惟有靠小老板良好的个人魅力并善待下属，才会让大师傅内心产生归属感及满足感，积极工作努

力为老板创造利润，到那时候牛肉的多少就不成麻烦了。通过以上的分析，我认为应该是这样的：1.底薪加提成，提高积极性；2.不能把全线流程的权利都下放给大师傅，比如加牛肉；3.建立有效的制度，包括奖赏和惩罚，制度根据顾客的满意程度和利润来建立；4.大师傅的工资提成不能只和销量挂钩，应该和老板的利润挂钩，比如一碗面中老板利润的30%是大师傅的利润；5.有效的沟通、激励，平时给大师傅精神的奖励，让大师傅认为自己也是面馆的主人 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)