

熟练掌握科学管理理论



案例导入

联合包裹运送服务公司（UPS）为了实现他们的宗旨——“在邮运业中办理最快捷的运送”，管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例，介绍一下他们的管理风格：

UPS 工业工程师们对每一位司机的行使路线都进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货时间都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每一天中的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带、按喇叭、关发动机、拉起紧急制动、把变速器推到一档上，为送货完毕的启动做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室出来，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒约 1 米的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登记工作。

专家认为，UPS 是世界上效率最高的公司之一。UPS 为获得最佳效率所采用的程序并不是 UPS 管理当局创造的，他们实际上运用的是科学管理的成果。科学管理的兴起距今已有百年，但是，正如 UPS 所证实的，这些程序今天仍然有效。



案例解析

1) “UPS 管理当局系统培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作”，运用的是“合理用人，为工作挑选‘第一流的工人’”的做法。

2) “UPS 工业工程师们对每一位司机的行使路线都进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货时间都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给

出每一位司机每一天中的详细时间标准。”这实际上是在应用“标准化原理”。

3) “为了完成每天取送 130 件包裹的目标”，说明 UPS 公司进行了“工作定额”。

4) “UPS 工业工程师们对每一位司机的行使路线都进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货时间都设立了标准。”“司机们必须严格遵循工程师设定的程序”体现了计划职能与执行职能相分离——工程师制订标准，司机执行标准。