

《卧底麦当劳》

图书基本信息

书名：《卧底麦当劳》

13位ISBN编号：9787300091631

10位ISBN编号：7300091636

出版时间：2008-4

出版社：中国人民大学出版社

作者：杰里·纽曼

页数：148

译者：但汉敏

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《卧底麦当劳》

内容概要

《卧底麦当劳》

作者简介

《卧底麦当劳》

书籍目录

第1章 游戏规则第2章 工作没那么速成第3章 800磅的大猩猩第4章 愿为华堡工作第5章 新员工培训“混战”第6章 歧视与包容第7章 都是亨利·福特的错第8章 向快餐店学习

第1章 游戏规则 身为教授，我很讲究处理研究计划的方法，之所以决定只在快餐店工作，因为快餐店最先引起我的兴趣。此外，在餐饮业中，快餐业也是最让人感兴趣和引发最多争议的类别。决定之后，我还得缩小研究时依据的准则；这可不容易，因为我必须考虑研究计划的实用性。我的研究不是大学批准的计划方案，没有大笔补助金资助。整个计划就只有我自己一个人，除了尽力把握机会，也得让我的努力成果可以适用于我的本业。为了兼顾标准的调查原则与实际情况，我选择了以下项目作为计划准则，在说明理由之前，让我们一起来看看这些我为自己建立的原则：（1）“牛肉”在哪里，我就到哪里。我只在以汉堡为销售重点的店铺工作。（2）我是连锁店的“逃亡者”。我的目标是连锁店，不是小型店铺。（3）我要走遍全国。我必须以可信的住址应征工作，包括东部、中西部和南部。这样一来，我也可以研究一些文化差异。（4）自己找机会。我不会只应征贴出招聘启事的店铺，还要打电话到符合我其他准则的店铺应征。（5）另辟战场。不在同一加盟主经营的不同分店工作。（6）比较和对比。必须在同一企业经营的两家以上分店中工作。

进军牛肉食品快餐店 现在，我就可以说明精心设计这些准则的理由了。在将研究范围缩小到快餐店后，还必须决定要在哪些店铺工作。一开始，我也考虑过要在主食不同（例如比萨饼、鸡肉或墨西哥菜）的各种店铺工作；不过最后还是决定，把范围再缩小到以贩卖牛肉食品为主的店铺，特别是汉堡类。因为我的目标是柜台后的人员，所以我想，如果是在产品种类较少的店铺中工作，就比较容易看出不是受到“产品差异”影响、而是受到其他因素影响时的“人员差异”。这有点像行为心理学家会研究分别在不同家庭中长大的双胞胎：因为他们拥有非常多相同的常数（基因背景），所以如果产生差异，就很可能因为其他因素（如不同环境）所引起的。总之，这是我当时的想法，而且坚信不移。

决定只在贩卖牛肉食品的快餐店工作后，接下来就必须考虑，到底要在大型连锁店还是小型店工作。我一直对大型连锁店比较感兴趣，因为我从小就在这些店里吃东西；大多数人都都比较熟悉大型连锁店，所以如果我可以说明清楚Wendys汉堡或汉堡王（Burger King）的运营方式以及柜台后的人员怎么工作，应该会比较有意义。所以最后我选择了在麦当劳、汉堡王、Wendys、Arbys和Krystal工作。Krystal是美国东南部的大型连锁店，形式与White Castle很类似。原本我完全没有考虑所有权结构的问题，也就是该快餐店是直营店或是加盟店，因为大部分的店铺都是加盟主自己的，我选择的样本也与这种现实情况很接近。我工作过的前述5家连锁店的7家店铺中，有6家都是加盟店，只有1家是麦当劳的直营店。

难解的谜题 在大型连锁店工作时，虽然我真正的目标不是“塑胶手套的指尖为什么会神奇地跑到我女儿的三明治里”，但令人惋惜的是，研究计划进行期间，我始终找不到合理的解释。工作时，同事的确都戴着紧绷的手套来处理肉类——因为大多相关卫生法规都这样规定；不过我还是无法解释，为什么手套的指尖会在正常操作过程中被切下，而且居然可以包进三明治里。这真是一个难解的谜。

为什么我要探讨加盟店和直营店间的差异呢？直营店的管理链简单得多，例如刚刚说的那家麦当劳直营店，在雇用我前，经理就在面试中向我道歉了好几次，因为她权力不足，我的起薪会受到直营店的限制：刚开始的时薪只有5.15美元，几乎比同区其他分店少了将近1美元。经理说，这家店还是加盟店的几个月前，给付的薪水比当地其他分店都高。

该留下什么地址 只到我住处附近的店面应征应该比较好，因为应征工作时都需要留下住址资料。我可不希望去应征如密西西比州拜洛希市（Biloxi, Mississippi）的工作时，就因为留下纽约的地址而让公司起疑，而且我也不希望自己的研究只限于纽约州。虽然我很喜欢水牛城，但是美国其他地区的人大多只知道水牛城的两件事：大雪和鸡翅膀。为了让这个计划更具全国性的感觉，我认为在其他地区也须有些样本。到哪里好呢？我可不想住在某个地区的汽车旅馆，在履历表里填上那个地址：看到“静眠汽车旅馆23号房”这种地址时，经理一定会起疑心吧？为了不冒这种险，我决定只到其他两个我都可以诚实列出永久性住址的州应征工作。

我们家在佛罗里达州北部还有一栋房子，这应该便于我探究出南北的差距。这两个州有两个显而易见的差异点：礼仪文化和劳工法。南方的佛罗里达州，礼貌（至少看起来）周到得多，30岁以上的人都会获得正式得几乎夸张的称谓：我就被称为“杰里先生”。另外，我平常在教导年轻热情的MBA学生时，会讲授较有远见的联邦劳工法，因此南部的劳工法就更让我感兴趣了。我必须承认，毕竟自己不是那么熟悉每个州的法律。

纽约州几乎对每一件事都有规定。在Arbys工作时，经理说我不可以在上午11点前打卡。为什么？因为纽约州规定，在11点前开始工作的员工，前3小时的工作时间都强制包含有一次带薪休息。所以只要我在11点以后打卡，经理就可以大幅延后我的休息时间。在南部，这类规定就没有那么严苛，但还是得看你的经理想怎么做。

《卧底麦当劳》

在Krystal，个性开朗的詹姆斯会让我们定时休息，而且一休息就是前所未闻的半小时。可是就在街尾的Wendy's里，我那位暴躁易怒的主管却把休息当成奖励或处罚来分配。胆敢不按照他说的方法、时间或速度来做事，那你就排在等待休息队伍的最后一个吧。我选择的另一个州是密歇根州，因为我可以使用姊妹家的地址。密歇根离水牛城非常近，所以我并没有特别仔细观察二者因文化或执法所带来的差异。

“杰里先生”这号称谓 柜台后的故事 被称为“杰里先生”感觉很奇怪，特别是在被批评的时候：“杰里先生，如果你再摔破一个Angus汉堡的盘子，损失就超过我们付给你的一天的薪水了。”不管是批评或赞赏都用一样的语气，真的让人很不好受！对其他人的称呼也很正式。七十几岁的收银员是“朱迪小姐”，负责做沙拉的则是“玛莎小姐”。这些“小姐”和“先生”们都有一个共同点——灰白的头发。

大学教授学习找工作 选择分店时，我也受到了工作空缺的影响。一开始我很想观察是否有年龄歧视，因为这是需要体力的工作，所以我很想知道：某些雇主会不会不愿意雇用较年长的应征者？当时我觉得，如果只到有征人意向的店面应征，或许就可以更明显地看出年龄歧视。本来就不缺人手的店面如果拒绝聘用我，不能说他们有年龄歧视，但要是我到宣称有空缺的分店应征，即使没有年龄歧视的铁证，却能让我发现有固定的拒绝模式时，就可以考虑歧视的可能了。

所以我第一次应征时，只挑了习惯在路边遮雨棚上张贴“征募员工”看板的店铺。这些看板上会同时公布本周特餐以及说明他们需要哪种工作伙伴。不过，在佛罗里达的某家汉堡王店门外，看板上写的却是完全出乎我意料的话。看板的这一面用粗大的字体写着：“若主画下句点，不要写上问号。”反面则是：“无条件又永恒不变的爱，就是主的爱。”在南部看到这类看板并不会让我惊讶，因为这里对宗教信仰的实证比较常见。让我惊讶的是，这些话居然会出现在全国汉堡连锁店的看板上。

也不是每家快餐店都在遮雨棚上张贴“招聘启事”，店铺橱窗和店里的结账柜台上也都能看到。在南部，得来速（drive-thru）顾客使用的通道旁常有許多看板，很像我年轻时会在路边看到的一连串的柏玛剃须膏（Burma Shave）广告。一整排的看板足以让人对征募情况留下深刻印象：“觉得不够吗？”“想揉生面团吗？”“想和我们一起工作吗？”“进来应征吧！”有些时候，如果店外的看板没有“招聘启事”，我就会采取另一种方式——打电话给符合准则的分店，看看有没有职位空缺。在密歇根州，所有我打电话过去的店都坚定地说有职位空缺，却没有一家店在外面贴出招聘启事。

我应征的所有店面都经常人手不足。如果我一直找不到工作，说不定会怀疑这里面有年龄歧视。不过我可以很开心地向各位报告：我完全没有找到年龄歧视的证据。快餐店实际雇用员工时，显然完全不会排除任何类型的人。

快餐业的吉普赛文化 我的最后两项原则是不在同一加盟主的不同分店工作，以及至少要在同一企业的两家以上分店中工作。虽然我已经尽量避免应征同一加盟主的不同店面，但是刚开始时，我还是很有可能不小心违反了前一项原则。这或许是企业偏好使然，所以在某一特定地区范围内的所有店面，常是由同一个加盟主管控的。我怎么会知道，汉堡王最大的加盟主卡洛斯公司（Carrols Corporation），居然拥有水牛城方圆30英里（约48.28千米）内的所有汉堡王？

Arby's和Wendy's也有类似的情况，只是程度没有那么严重。在我开始研究、了解后，应征时就更挑剔了。原因是早期我很关切分店之间的信息共享程度，深信同一加盟主的所有店铺都有互联互通的电脑系统。虽然这些恐惧已经证明是不切实际的想像，当时的我却很担心自己可能会被发现在另一家分店工作过，导致我的研究和写作企图被揭穿。

事实表明，我的担心是多余的。在快餐店的员工中，我看到了许多只能被归类到吉普赛文化的例子。他们总是轻松就被聘用，而在某种行为或流浪癖发作时，一家又一家地转换工作。我在某家Wendys工作时，一起工作的某位同事就是这种漂泊成性的员工，她很自傲地表示，那是她“一年来工作过的第三家Wendy's”。我根本不必担心会被发现。加盟主的运营方式比较像是独立的领主，至少在人员决策方面是这样。企业总部那边，似乎也没有记录员工聘用的中央登记系统。不管是加盟主还是企业主，都没有使用可以挑出可疑应聘人员模式的软件。我的幻想根本不存在。

虽然我不想在同一加盟主的不同店铺工作，不过却希望可以在同一企业的两家以上分店工作，之所以这么要求，是希望可以让自己的感受企业总部对加盟店的影响程度。在我工作过的7家快餐店中，有2家汉堡王，2家麦当劳。我想知道：总部的主管是否真的可以管理全球数千家分店，而且还用几乎一样的方式来管理？如果可以的话，他们又是怎么做到的？要怎么简短回答这个难题呢？企业总部会充分管理各分店的产品制作程序，但是对人员的管理没有那么详细。横跨不同州和不同时区的同一家连锁店，都必须以相同步骤制作汉堡王华堡，麦当劳的Quarter汉堡也得用一样的程序摆放配料。在制作程序方面，快餐店说他们都有数百页的制程手册来管理制作产品的程序，但是在聘用、培训、激励员工这方面，各家就有各家的不同做法了。

伊莱恩飞刀 柜台后的故事 伊莱恩以某个坏习惯闻名：她会用食物攻击受宠的同事。大家之所以愿

《卧底麦当劳》

意忍受她的坏习惯，多少是因为她工作勤奋，而且很可靠。但是如果食物大战升级成“扔刀子”，管理层就会介入了。伊莱恩已经有过两次这种经验。据说，她现在还可以在这家Wendy'S工作，只因为她与店经理是朋友。决定了要去什么样的地方应征后，我就为自己设立了一连串的简单规定，让我可以秘密行动而不会引起怀疑：

- (1) 忠于自己——但只到某一程度就好；
- (2) 不顶嘴；
- (3) 要融入环境，不要吸引他人注意。

这些就是我的基本原则——我试图赖以度日的原则。有些事诚实不得。大部分时候，我从应征到被聘用的过程都很光明正大，只省略我不能实话实说的部分。我不希望我的观察对象因为知道我要把研究写成书，因此改变他们的行为，所以我没有告诉他们真相。除此之外，其他一切都是真正的我。刚开始应征工作时，我的确也碰到一些麻烦，因为我在“经历”栏里填上“大学教授”，所以没有人聘用我，我只好改成“大专老师”。或许在店经理看来，这种职称只比高中老师高一级，至少有一位雇用我的店经理之前曾经雇用过不少这种人。所有的履历表都要求填写前一份工作的薪资，一开始，我也很坦白地写上正确数字。身为纽约州的公务人员，我的薪水是有记录可查的，想知道的学生都可以去学校图书馆中找公布的表单。因此，我就很天真地填入了我的实际薪资。我的前五次应征都以失败告终后，才发现这种直接的态度有问题。店经理的年薪大概是4.5万美元，助理更连1万美元都不到。当我比较过自己的大学薪资与经理的薪水后，很明智地决定直接跳过薪资不填。很快，我的履历表开始引起某些店家的兴趣，我的旅途也才能就此展开。实际从事这些工作让我了解了快餐店柜台后到底是怎么回事，而我所看到的一切也引起了我更的兴趣。顾客少的时候，快餐店看起来会很友善，店员三三两两地站在一起聊天谈笑，全世界都看得出来他们很开心。但只要一到尖峰时间，你就会看到店员因为压力太大而紧绷着脸，有时会对别人大喊或互相叫喊，还会在店里冲来冲去，想在更短时间内做更多事情。为了确保我可以从每份工作尽可能多搜集到一些资料，融入环境就很重要。我必须像其他同事一样，不能吸引别人注意。认识我的人大概都会觉得这对我来说会很困难吧？因为教授大多喜欢成为受人瞩目的焦点。你可以想像一下，总有几十位学生聚集的演讲厅，就是为了能突出站在最前面说话的人而设计、打造的，那个站在最前面说话的人——就是你！学生会记下你说过的所有重点，并且特别加强学习你挑出的重点概念和细节。我成为这种注目焦点的时间已经长达30年了，对自认自恋的人来说，这种感觉的确很棒。另外我还兼任顾问的工作，有人真的会付我钱来聆听我要说的话，也很令人陶陶然，但是对于会被排出等级和建立表现档案的工作来说，那可绝对不是良好的就业准备。我在快餐店工作时，没有人会想听我的意见。所以我在大学的同事都相信，我的教书习惯会使计划流产。我能够闭嘴不多话吗？我发誓一定要办到；我希望自己能融入环境，而且很快就发现，想融入周遭就不能发表怎么工作比较好的高见。

《卧底麦当劳》

编辑推荐

为什么一位杰出的管理学教授会用14个月的时间，在麦当劳等7家快餐连锁店“卧底”？他最终发现了什么秘密？香港电影《无间道》一度将卧底文化发挥到极致，对卧底的心理挣扎剖释得极为精彩，但给我留下更多遐想空间的，却是其主题曲中的一句歌词：“没对与错，但有因与果”。

实际上，自人类社会形成以来，人们已经养成了对事物事件做出对或错的结论，对因与果的研究探索也仅限于“有因必有果”的推论，对“由果而求因”的考虑少之又少。但专司研究教学的专家教授却不同于我们这些习惯只看现象不究本质的普通人，他们从不轻易下判断，而是努力了解支撑人们假想的原理规律，找出事情背后隐藏的真相。毫无疑问，杰里·纽曼教授就是这样一位身体力行的理论开创者。作为美国纽约州立大学水牛城分校的知名教授，纽曼教授平时的研究领域为人力资源管理，其和他人的合著《薪酬管理》自1984年首次出版以来，连续再版，是美国高等院校及管理学界最著名的研究薪酬问题的教科书，在企业界也有着极大的影响力。就是这样一位优秀的管理学教授，在媒体对美国连锁快餐业的持续贬低和亲身经历快餐店糟糕的服务后，产生了一个很普通的想法：“这些快餐店到底是怎么了？”但纽曼教授的非凡之处在于，他在产生这个疑问以后，没有像我们一样将这个问题抛到脑后，而是做了周密的考虑和规划，展开了其神秘惊奇的卧底之旅：他花了整整14个月时间，跨越美国中西部、东部和南部，在包括麦当劳、汉堡王、Wendy's、Arby's和Krystal的7家快餐店里，担任基层工作人员，力图通过亲身实践找出满意的答案。最终，纽曼教授因为身体原因（这也从侧面说明了被美国大众所极为不屑的快餐店工作是多么的艰辛）不得不终止其卧底计划，但其从卧底工作中获得的所有秘密、技巧和智慧弥足珍贵，“绝对不会拿来交换别的东西”。纽曼教授有着美国人天生的幽默感，所以在作为专业教授写作专业教材之外，他也能写出《卧底麦当劳》这样有趣的作品。在读这本轻松有趣的书时，相信你会和我一样，从最开始持有强烈的好奇心理，到对快餐店糟糕状况的不敢置信，再到对快餐店员工的理解，最后是对麦当劳等快餐店优异经营管理方法的深深折服——这样的心理历程，和纽曼教授惊奇的卧底经历一样，让人着迷！

《卧底麦当劳》

精彩短评

《卧底麦当劳》

精彩书评

《卧底麦当劳》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com