



麦当劳的训练发展系统

McDonald's Training Development System

(学员讲义)

大纲：

- 一. 以人为本的麦当劳
- 二. 麦当劳全球化学习发展系统
- 三. 『全球品牌，社区经营』的最佳写照
— 香港汉堡大学
- 四. 麦当劳职涯的训练规划
- 五. 麦当劳训练成功的关键
- 六. 永续经营麦当劳

麦当劳的训练发展系统

一、以人为本的麦当劳

在麦当劳的黄金拱门餐厅里，顾客除了可以享受到最快的餐饮，同时还能享受到人性化的服务，而这正是麦当劳“提供全世界最卓越的快速服务餐厅经验”的愿景。「人员」「顾客」「组织成长」是麦当劳达成愿景的三大策略，而「人员」更是麦当劳最重要的资产，麦当劳的产品是经由「人」传递给顾客的，所以麦当劳是个非常重视「人」的事业。

二、麦当劳全球化学习发展系统

麦当劳企业在 1955 年开始营运后，即于 1961 年，选择了当时刚落成的伊利诺州 Elk Grove 村的麦当劳餐厅，开始了汉堡大学的培训课程。对麦当劳来说，汉堡大学成立的目的在于传承麦当劳的全球经营管理经验，就是全球一致的餐厅经验，强调品质、服务、卫生的高标准，期间经历了 1968 年的迁移以及 1973 年的扩张，直到 1983 年十月才搬至美国芝加哥汉堡大学现址—橡溪镇（Oak Brook），继续培训麦当劳人才的任务。



而汉堡大学的设备也从早期在地下室仅能容纳九到十二名学生的规模，到现今拥有可容纳两百名学生的教室、一座大礼堂、六间多功能室、六座剧院式教室、十七间会议室以及一座图书馆，教室内附设有提供二十八种语言同步翻译的设备，目的便是在使受训者接收到一致的餐厅经营管理知识。

目前，每年有超过五千名来自世界各地的学生至汉堡大学参与训练课程，而每年有超过三千名的经理人修习的高级营运课程（Advanced Operations Course），则是至今学生数目最多的课程。所有汉堡大学的餐厅管理与中阶管理课程都已获得美国教育委员会（American Council on Education）的认证。

近十年来，随着国际市场的日趋成熟，麦当劳在国际市场的拓展速度比美国市场还大，麦当劳所代表的不仅是一个美国品牌，更逐渐于国际间发展成社区品牌。随着国际市场的需求愈来愈大，麦当劳为了更有效率地培训全球国际化人才，开始于各区域设立国际汉堡大学，目前全球已有七所，分别位于德国、巴西、澳洲、日本、美国、英国、香港。这七所汉堡大学分别以地区性语言作为主要教学语言，以达到最佳训练效果。

麦当劳是一个庞大的家庭，全球 210 个国家中已有超过三万家麦当劳餐厅，而截至目前为止，汉堡大学已拥有超过七万名高级营运课程的毕业生，另外则还有数千名的高阶主管获得这所世界级的汉堡大学其它课程的结业证书。

三、『全球品牌，社区经营』的最佳写照 — 香港汉堡大学

所谓「全球品牌,地区经营」香港汉堡大学的成立便是最佳的写照。

为了因应华人市场的快速发展，包括大陆有五百余家，台湾三百五十余家，以及香港、澳门的二百余家麦当劳餐厅；麦当劳特于公元二千年在香港成立汉堡大学，针对华人地区的麦当劳主管进行人才培训工作。

汉堡大学的训练课程，是针对餐厅经理及以上的中、高阶主管所设计。并针对储备经理人才设计一系列的生涯规划。当麦当劳员工的职级在麦当劳担任到餐厅经理时，就代表此员工已有足够的能力管理一家资产及营业额达到数千万元的餐厅。为培训管理人才有国际观的视野，特别安排餐厅经理以上的员工到汉堡大学接受训练，以提升整体经营水准。

香港汉堡大学的成立有自己的既定目标；包含了发展更符合地区市场的课程内容,避免因语言及时差上造成的学习障碍以及更有效的运用培训经费,极大化整体的训练成效.

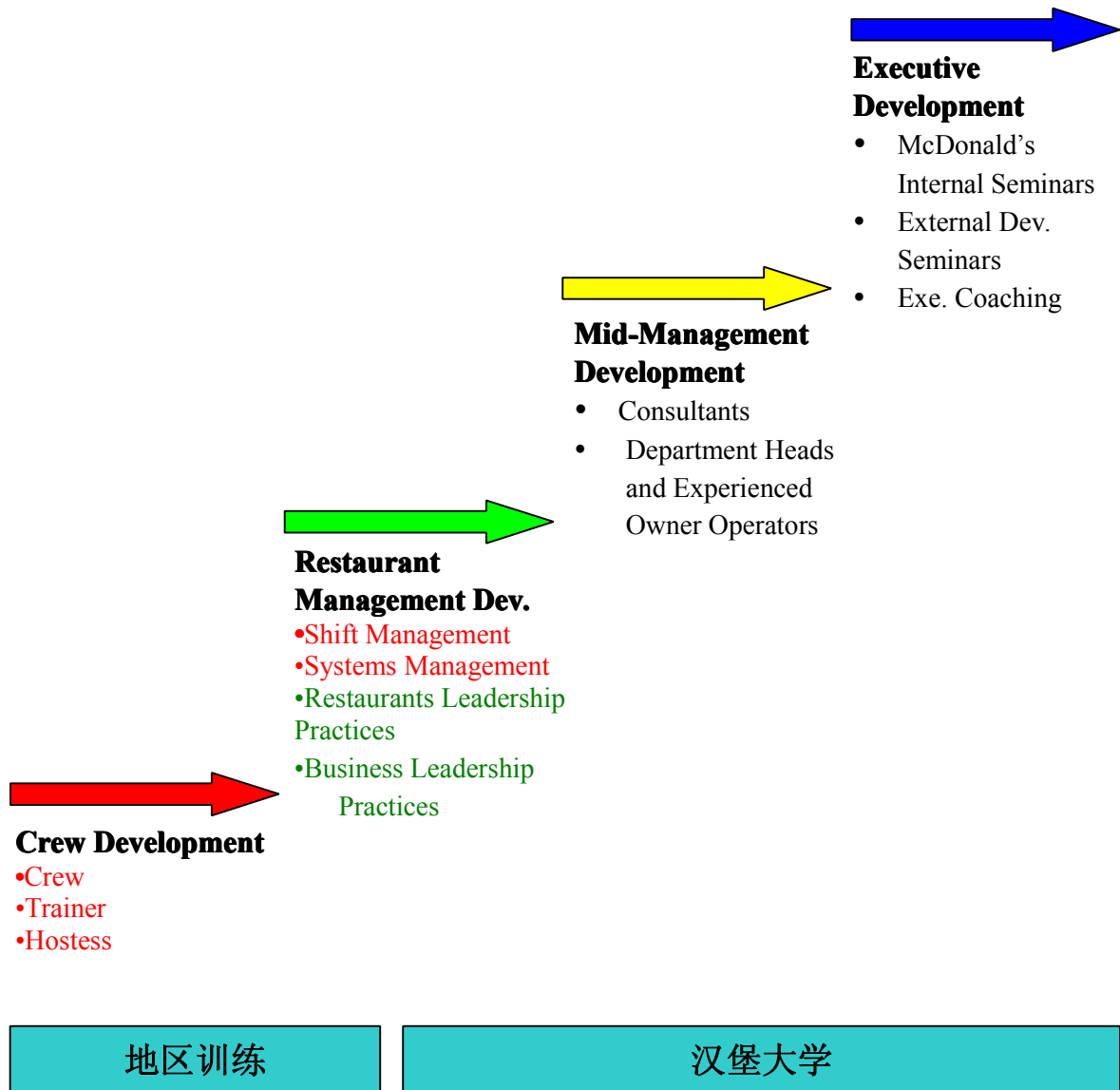
香港汉堡大学的策略计划

- 愿景 : 成为最佳之人员培训专家，致力于麦当劳核心职能及领导职能之提升以达成麦当劳全球愿景。
- 使命 : 整合内/外部资源，积极地执行人员培训策略，藉以加强人员的职能，达到提供最佳之用餐经验和优异之营运成果。
- 价值观 :
- 荣誉
 - 学习
 - 欢笑
- 策略 :
- 标准之捍卫者
 - 创造独特之学习经验
 - 缩小知与行之差距
 - 找出具创意以使用者为中心的解决方案
- 目标 :
- 传递优质之 HU 经验
 - 成为中华地区学习发展团队之典范
 - 创造及整合有效的，易于运用的，且成本效益最佳的人员培训方案
 - 积极推动麦当劳成为高效能之学习型组织

四、麦当劳职涯的训练规划

麦当劳强调的是「全职涯培训」，也就是从计时员工开始到高阶主管，都设计有不同的课程，透过各区域的训练中心以及汉保大学进行进阶式的培训。例如在台湾的训练中心称为麦当劳顾客满意学院，而在中国又分为华中、华东、华北、华南区域来培训人才，使得麦当劳的员工能够持续不断地学习、成长。麦当劳全职涯的训练发展规划,是属于所有麦当劳员工的宝贵资产。

全职涯培训



在台湾,麦当劳的教育训练系统可分为服务组人员与管理组人员两个部份 ; 计时人员的训练以现场工作为主, 营运中心的管理人员随着职位则有各项管理课程, 如基本营运课程、 值班管理课程、 基本管理课程、 中级营运课程、 进阶营运课程, 除此之外, 还有机器课程与各种工作室, 如订货工作室、排班工作室、 食品安全工作室、 单店行销工作室与中心经理工作室, 当员工晋升到中阶主管之后, 如顾问或部门主管以上, 将派外接受国际化的训练, 依不同的职能分别有营运顾问课程、 训练顾问课程、 人力资源顾问课程、区域行销顾问课程、食品安全顾问课程、 部门主管课程等。另外,除了为营运部门员工安排全职涯训练规划 , 公司亦为其它部门员工安排了一系列相关管理、团队建立、领导风格、个人发展、沟通及行政管理等课程。 一位麦当劳

的餐厅经理的诞生,需要花费至少 500 万元的投资与超过 450 个小时的训练。

在麦当劳我们教导员工一生受用的技能与价值观,让员工有学习发展与个人成长的机会.这意谓着;提供员工一个可以被训练发展和被鼓励的工作环境, 并让员工了解未来规划和工作机会点.在麦当劳你有许多优于其它企业的学习机会.除了全职涯的完整训练规划外,你还可以在麦当劳实现自己的梦想;例如: 你有跨部门的学习机会,这包含了公司任何一个部门,如企划,采购,训练,人力资源,会计或不动产开发等,只要你有兴趣皆可以有机会进到不同的部门学习及发挥所学。

在麦当劳有 75%的餐厅经理是从计时服务员做起;有 50%的中,高阶管理人员也是从计时服务员做;更有超过三分之一以上的计时服务员成为麦当劳的加盟经营者.由以上数据不难发现麦当劳是非常重视员工的成长与生涯规划。

我们的人员策略是成为员工心目中最好的雇主,我们组织内各职级同仁的发展,向来是最优先考虑的重点;因为人力资源的优势及多元化,能让我们抢先夺得竞争机会。我们更全力强调价值和领导行为,具竞争力的薪资与福利,对人员的尊重与肯定,学习发展及成长,同时确定员工有足够的资源完成工作,我们深信人员承诺才是建立品牌及确保顾客忠诚度的不二法门。

五、麦当劳训练成功的关键

计时人员的训练

1. 训练的工具：

* 单项工作检查表 (SOC)

所有的麦当劳工作站都有一份单项工作检查表,清楚的说明每一个操作步骤

2. 训练的方式：

• 训练的四大步骤：

准备 ⇨ 呈现 ⇨ 试作 ⇨ 追踪

* 肩并肩

- 训练必须要所有经理人员支持及鼓励
- 所有经理人员都知道如何运作训练系统
- 每位经理人员都能够示范正确的训练过程
- 经理人员定期追踪
- 经理人员提供必须的资源-资料,时间,人员或金钱
- 订定标准, 并达到标准

* 追踪训练成果

经理人员的训练

1. 训练的工具：

• 管理组发展手册 (MDP)

不同的职位会有不同的管理发展手册,以协助在每个职位发展所需的能力.

- 品质参考手册
- 录像带
- 管理课程

2. 训练流程

- 前：自修管理发展手册内容完成活动及检定以落实
ON TIME TRAINING
- 中：鼓励并创造一个互相学习分享的环境
- 后：课后行动计划带回工作上以实际应用所学并且有辅

导人员协助检定

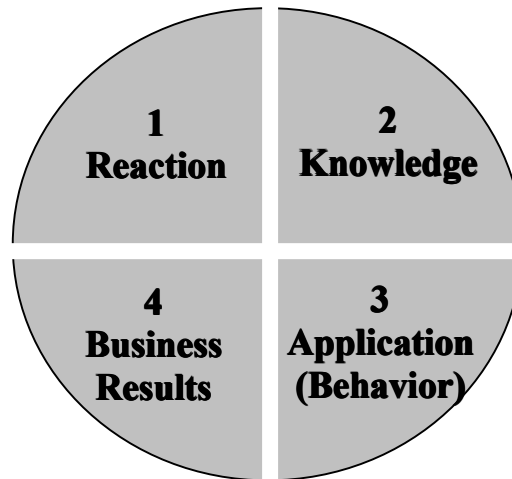
3. 训练与绩效的连结性

麦当劳强调训练绩效与工作绩效结合.以汉堡大学课程为例;以学员对课程的意见反应、学员的学习成果、学员的行为表现与绩效成果四个层面来评估训练成效. 绩效成果包含了是否能与公司目标,工作连结以及自我绩效、上司的绩效连结.

Learning Result

Kirkpatrick's 4 levels of evaluation

– Basis for McDonald's Training Evaluation System



认知与奖励

麦当劳不只重视最终的成果及绩效,也非常强调于过程中给予员工支持与鼓励. 我们用运用“因人而治”的方式认知与奖励员工.如每月最佳服务员,我们利用广播的方式让他在所有顾客面前接受鼓舞;有时我们也请员工家人共同参与活动。

六、永续经营麦当劳

持续不断的改善

如顾客满意的学习一样,我们必须不断发现新的学习需求并因应需求发展更符合员工所需的资源;我们了解到所有的麦当劳训练成果并不是一夕蹴成的;而是需要经过不断持续地改善及完整的追踪体系,才能创造真正的成功及绩效。

创造荣誉,学习与欢笑的工作环境

麦当劳在训练的过程,透过制造欢笑和愉悦的工作环境,使每个员工肯定自己所扮演角色的重要性,所有人员在遵循按部就班的训练系统时,仍能不断学习新事物;我们的期望是使麦当劳的员工,当他穿上制服的那一刹那,都会以身为麦当劳的一分子为傲。