

麦当劳的培训

在麦当劳的企业里，有超过 75% 的餐厅经理，50% 以上的中高阶主管，以及 1/3 以上的加盟经营者，是由计时员工开始的。“麦当劳的训练魔法”一直令外界好奇，究竟麦当劳是如何进行人员策略计划的呢？认定训练利益

对于如何看待人员的训练和发展，麦当劳创始人雷克罗克先生说了两句话，第一句是：“不管我们走到哪里，我们都应该带上我们的智能，并且不断给智能投资”。所以早在 1976 年，麦当劳的创始人就已经决心要在人员的发展上做出很大的投资；另一句话是：“钱跟智能 (talent) 是不一样的，你可以赚到钱，但是你想随处去抓到智能 (talent) 却是不可能的，所以必须花心思去发展。

在麦当劳，我们认定了训练带来的利益。

第一，我们相信，有最好训练、最好生产力的麦当劳团队，能够在顾客满意与员工满意上，达成企业目标。

第二，我们强调在正确的时间提供正确的训练，因为训练的价值在于对员工生产力的大幅提升，同时由于麦当劳的训练也提供给加盟经营者，而加盟经营者在麦当劳的系统里占有很大的部份，所以这对加盟经营者的生产力，也有很大的帮助。

第三，如果可以有效率地运用训练投资，对于麦当劳的股票投资人，也会产生一定的效益，这也是麦当劳企业对投资人一个很重要的责任。

第四，透过良好的训练，就能将麦当劳的标准、价值、讯息、以及想要做的改变一一达成，这对整个系统的永续经营相当重要，因此麦当劳的“愿景之屋”，把“人”当做一个很重要的资产。

训练不只是课程

和其它企业不同的是，麦当劳的训练是发生在真实的工作里面的，它不只是一个课程 (training event)。它强调对人员策略的重视，主动地执行训练计划，并且把麦当劳的训练，和人员自我的梦想期望结合在一起。再来就是 Involved & Committed Leadership，在麦当劳香港汉堡大学的课程中，有一堂叫做“与成功有约”，目的是让高阶主管有机会分享成功经验，同时也帮助未来经营领导者的成长与训练。

最后一个就是“衡量”，在企业的训练里面，衡量训练的结果，与企业的成果有没有结合，是一个关键，所以麦当劳有很好的训练需求分析，针对需要训练的部份去设计，同时必须要评估训练的成果，是不是能够达到组织所需要的。

四个层次的评估

麦当劳很努力去完成“反应、知识、行为、绩效”等 4 个层次的评估。

第一个“反应”，就是在上课结束后，大家对于课程的反应是什么，例如评估表就是收集反应的一种评估方法，可以借由大家的反应调整以符合学员的需求。

第二就是讲师的评估，每一位老师的引导技巧，都会影响学员的学习，所以在每一次课程结束后，都会针对老师的讲解技巧来做评估。在知识方面，汉堡大学也有考试，上课前会有入学考试，课程进行中也会有考试，主要想测试大家透过这些方式，究竟保留了多少知识，以了解训练的内容是否符合组织所要传递的。除此之外，汉堡大学非常重视学生的参与，会把学生的参与度，量化为一个评估方法，因为当学员提出他的学习，或者是和大家互动分享时，我们可以知道他的知识程度，并且在每天的课程去做调整，以符合学生的学习需求。

第三是“行为”，在课程中学到的东西，能不能在回到工作以后，改变你的行为，达到更好的绩效。在麦当劳有一个双向的调查，上课前会先针对学生的职能做一些评估，再请他的老板或直属主管做一个评估，然后经过训练三个月之后，再做一次评估；因为学生必须回去应用他所学的，所以我们会把职能行为前后的改变做一个比较，来衡量训练的成果。我认为这个部份在企业对人员的训练方面非常重要，这也是现在一般企业比较少做到的，因为它所花的成本较大，而且分析起来也比较困难，所以很多企业都放弃没有做到。汉堡大学很努力推动这个部份。

第四，在“绩效”方面，课后行动计划的执行成果和绩效有一定的关系，每一次上完课，学生都必须设定出他的行动计划，回去之后必须执行，执行之后会由他的主管来为他做鉴定，以确保训练与绩效结合。

传授价值观与技能

企业的价值观会影响训练的成效，在麦当劳的人员训练结构上，有两个重要的部份，一个是 Career - Long Learning Path，第二个部份是 McDonald's Center of Excellence for Training，就是全球麦当劳的人员学习发展中心，包括所谓的汉堡大学。

麦当劳最主要的价值观，就是“以人为本”，一个快速餐饮服务 (Quick Service Restaurant)，在训练过程中如何把麦当劳“以人为本”的价值，带入到每一个人每一次的用餐经验，人在传递服务的过程里，如果有一些互动，有一些关怀，有一些感受，会做出更好的结果，而这也就是麦当劳“以人为本”如何落实在每一天的实际工作。延伸麦当劳最主要的价值观“以人为本”，麦当劳在人员的发展上，就是要“传授一生受用的价值观与技能”。在麦当劳的筑梦过程里，每一个学习者在每一个不同的经验里，学到一生受用的价值观跟技能，那是麦当劳人员发展的一个很重要的观念，也就是这样的一个价值观，支持我们的训练与人员发展系统的成功。

全职涯培训

有了上述的价值观之后，人员发展系统就可以有效被执行。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，都有不同的培训计划，透过各区域的训练中心以

及汉堡大学进行进阶式的培训，使得麦当劳的员工能够持续不断地学习、成长。麦当劳的计时员工分为服务员、训练员、员工组长与接待员几部份，这些人都是计时的，麦当劳为什么要培育他们，要给他们这么多的训练？除了传递全球一致的产品与服务以外，这跟我刚刚讲的价值观有很重要的关系，麦当劳 *sponsor dreams come true*，所以每一个麦当劳员工，我们都有培育。

在麦当劳，经理不只是从计时员工晋升，也有直接从实习经理培育而成的。当麦当劳在招募实习经理这个职级的时候，视其是否具有做餐厅经理的潜能。在餐厅经理培育的一连串的训练计划方面，就是要训练实习经理可以做到餐厅经理。内容包括从怎么样去经营一个楼面、最基本的餐厅的运作，使顾客的经验非常顺畅，到管理订货、排班几个系统的培训，一直到一个餐厅的领导，怎么样做团队的建立，到企业经营等。

中阶主管的职责和餐厅经理有所不同，我们着重在两个方面，一是顾问的技巧，另一是部门的领导。除了训练、营运，还有很多其它专业职能的训练。例如，在我们训练发展这个部份，我本来不是一个专业的讲师，我以前做营运的时间很多，我做训练的时间，加起来只有三、四年左右，麦当劳有一系列专业讲师的培育课程，当然不是只有上课，还会有很多的 *real work*，在这些的发展里面是一连串、一系列的课程让你的职能获得提升。

麦当劳的高阶主管，在汉堡大学也是一个很重要的 *focus*。高阶主管通常对于从基层到中阶主管的发展，已经有某种程度上的掌握，才能做到高阶主管。

麦当劳的高阶主管训练有三个方面：*McDonald's Internal Seminar*（全球讨论会）、*External Development Seminar*（外部发展讨论会）及 *Executive Coaching*（执行辅导）。

在麦当劳的企业里，有超过 75% 的餐厅经理，50% 以上的中高阶主管，以及 1/3 以上的加盟经营者，是由计时员工开始的。“麦当劳的训练魔法”一直令外界好奇，究竟麦当劳是如何进行人员策略计划的呢？认定训练利益

对于如何看待人员的训练和发展，麦当劳创始人雷克罗克先生说了两句话，第一句是：*"If we're going to go anywhere we've got to have some talent. And I'm going to put my money into talent."*（不管我们走到哪里，我们都应该带上我们的智能，并且不断给智能投资）所以早在 1976 年，麦当劳的创始人就已经决心要在人员的发展上做出很大的投资；另一句话是：*"Cash they can get talent you have to develop."*钱跟智能（*talent*）是不一样的，你可以赚到钱，但是你想随处去抓到智能（*talent*）却是不可能的，所以必须花心思去发展。

在麦当劳，我们认定了训练带来的利益。

第一，我们相信，有最好训练、最好生产力的麦当劳团队，能够在顾客满意与员工满意上，达成企业目标。

第二，我们强调在正确的时间提供正确的训练，因为训练的价值在于对员工生产力的大幅提升，同时由于麦当劳的训练也提供给加盟经营者，而加盟经营者在麦当劳的系统里

占有很大的部份，所以这对加盟经营者的生产力，也有很大的帮助。

第三，如果可以有效率地运用训练投资，对于麦当劳的股票投资人，也会产生一定的效益，这也是麦当劳企业对投资人一个很重要的责任。

第四，透过良好的训练，就能将麦当劳的标准、价值、讯息、以及想要做的改变一一达成，这对整个系统的永续经营相当重要，因此麦当劳的“愿景之屋”，把“人”当做一个很重要的资产。

训练不只是课程

和其它企业不同的是，麦当劳的训练是发生在真实的工作里面的，它不只是一个课程 [training event]。它强调对人员策略的重视，主动地执行训练计划，并且把麦当劳的训练，和人员自我的梦想期望结合在一起。再来就是 Involved & Committed Leadership，在麦当劳香港汉堡大学的课程中，有一堂叫做“与成功有约”，目的是让高阶主管有机会分享成功经验，同时也帮助未来经营领导者的成长与训练。

最后一个就是“衡量”，在企业的训练里面，衡量训练的结果，与企业的成果有没有结合，是一个关键，所以麦当劳有很好的训练需求分析，针对需要训练的部份去设计，同时必须要评估训练的成果，是不是能够达到组织所需要的。

四个层次的评估

麦当劳很努力去完成“反应、知识、行为、绩效”等 4 个层次的评估。

第一个“反应”，就是在上课结束后，大家对于课程的反应是什么，例如评估表就是收集反应的一种评估方法，可以借由大家的反应调整以符合学员的需求。

第二就是讲师的评估，每一位老师的引导技巧，都会影响学员的学习，所以在每一次课程结束后，都会针对老师的讲解技巧来做评估。在知识方面，汉堡大学也有考试，上课前会有入学考试，课程进行中也会有考试，主要想测试大家透过这些方式，究竟保留了多少知识，以了解训练的内容是否符合组织所要传递的。除此之外，汉堡大学非常重视学生的参与，会把学生的参与度，量化为一个评估方法，因为当学员提出他的学习，或者是和大家互动分享时，我们可以知道他的知识程度，并且在每天的课程去做调整，以符合学生的学习需求。

第三是“行为”，在课程中学到的东西，能不能在回到工作以后，改变你的行为，达到更好的绩效。在麦当劳有一个双向的调查，上课前会先针对学生的职能做一些评估，再请他的老板或直属主管做一个评估，然后经过训练三个月之后，再做一次评估；因为学生必须回去应用他所学的，所以我们会把职能行为前后的改变做一个比较，来衡量训练的成果。我认为这个部份在企业对人员的训练方面非常重要，这也是现在一般企业比较少做到的，因为它所花的成本较大，而且分析起来也比较困难，所以很多企业都放弃没有做到。汉堡大学很努力推动这个部份。

第四，在“绩效”方面，课后行动计划的执行成果和绩效有一定的关系，每一次上完课，学生都必须设定出他的行动计划，回去之后必须执行，执行之后会由他的主管来为他做鉴定，以确保训练与绩效结合。

传授价值观与技能

企业的价值观会影响训练的成效，在麦当劳的人员训练结构上，有两个重要的部份，一个是 Career - Long Learning Path，第二个部份是 McDonald's Center of Excellence for Training，就是全球麦当劳的人员学习发展中心，包括所谓的汉堡大学。

麦当劳最主要的价值观，就是“以人为本”，一个快速餐饮服务 (Quick Service Restaurant)，在训练过程中如何把麦当劳“以人为本”的价值，带入到每一个人每一次的用餐经验，人在传递服务的过程里，如果有一些互动，有一些关怀，有一些感受，会做出更好的结果，而这也就是麦当劳“以人为本”如何落实在每一天的实际工作。延伸麦当劳最主要的价值观“以人为本”，麦当劳在人员的发展上，就是要“传授一生受用的价值观与技能”。在麦当劳的筑梦过程里，每一个学习者在每一个不同的经验里，学到一生受用的价值观跟技能，那是麦当劳人员发展的一个很重要的观念，也就是这样的一个价值观，支持我们的训练与人员发展系统的成功。

全职涯培训

有了上述的价值观之后，人员发展系统就可以有效被执行。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，都有不同的培训计划，透过各区域的训练中心以及汉堡大学进行进阶式的培训，使得麦当劳的员工能够持续不断地学习、成长。麦当劳的计时员工分为服务员、训练员、员工组长与接待员几部份，这些人都是计时的，麦当劳为什么要培育他们，要给他们这么多的训练？除了传递全球一致的产品与服务以外，这跟我刚刚讲的价值观有很重要的关系，麦当劳 sponsor dreams come true，所以每一个麦当劳员工，我们都有培育。

在麦当劳，经理不只是从计时员工晋升，也有直接从实习经理培育而成的。当麦当劳在招募实习经理这个职级的时候，视其是否具有做餐厅经理的潜能。在餐厅经理培育的一连串的训练计划方面，就是要训练实习经理可以做到餐厅经理。内容包括从怎么样去经营一个楼面、最基本的餐厅的运作，使顾客的经验非常顺畅，到管理订货、排班几个系统的培训，一直到一个餐厅的领导，怎么样做团队的建立，到企业经营等。

中阶主管的职责和餐厅经理有所不同，我们着重在两个方面，一是顾问的技巧，另一是部门的领导。除了训练、营运，还有很多其它专业职能的训练。例如，在我们训练发展这个部份，我本来不是一个专业的讲师，我以前做营运的时间很多，我做训练的时间，加起来只有三、四年左右，麦当劳有一系列专业讲师的培育课程，当然不是只有上课，还会有很多的 real work，在这些的发展里面是一连串、一系列的课程让你的职能获得提升。

麦当劳的高阶主管，在汉堡大学也是一个很重要的 f o c u s。高阶主管通常对于从基层到中阶主管的发展，已经有某种程度上的掌握，才能做到高阶主管。

麦当劳的高阶主管训练有三个方面：McDonald's Internal Seminar（全球讨论会）、External Development Seminar（外部发展讨论会）及 Executive Coaching（执行辅导）。