

培训及晋升

麦当劳 95% 的管理人员要从员工做起。每年麦当劳北京公司要花费 1200 万元用于培训员工,包括日常培训或去美国上汉堡大学。麦当劳在中国有 3 个培训中心,都是公司有经验的营运人员。

培训的目的是让员工得到尽快发展。许多企业的人才结构像金字塔,越上去越小。而麦当劳的人才体系则像圣诞树——只要你有足够的力量,就让你升一层,成为一个分枝,再上去又成一个分枝,你永远有升迁机会,因为麦当劳是连锁经营。

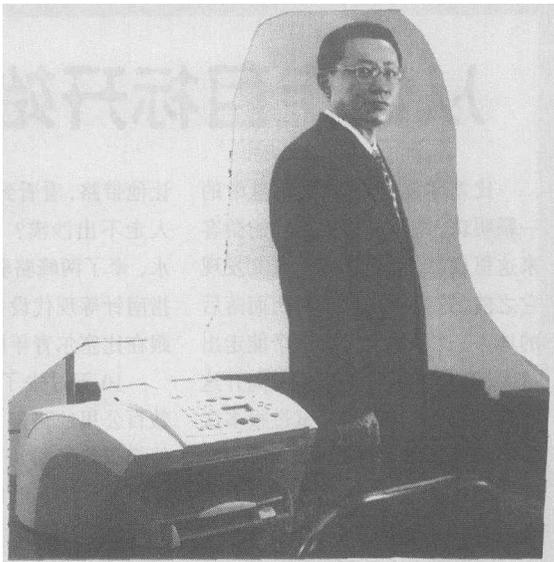
麦当劳北京公司总裁说:“每个人面前有个梯子。你不要去想我会不会被别人压下来,你爬你的梯子,争取你的目标。举个例子,跑 100m 输赢就差零点几秒,但只差一点点待遇就不一样。我鼓励员工永远追求卓越,追求第一。”

在麦当劳取得成功的人都有一个共同特点:从零开始,脚踏实地。炸土豆条、做汉堡包,是在公司走向成功的必经之路。最艰难的是进入公司初期,在 6 个月中,人员流动率最高,能坚持下来的一些具责任感、有文凭、独立自主的年轻人,在 25 岁之前就可能得到很好的晋升机会。

麦当劳实施一种快速的晋升制度,一个刚参加工作的年轻人,可以在一年半内当上参观经理,可以在两年内当上监督管理员。而且,晋升对每个人是公平的,既不作特殊规定,也不设典型的职业模式。每个人主宰自己的命运,适应快、能力强的人能迅速掌握各阶段的技能,自然能得到更快的晋升。而每一阶段都举行经常性的培训,有关人员必须获得一定的知识储备,才能顺利通过阶段性测试。这一制度避免了滥竽充数现象。这种公平竞争和优越的机会吸引着大批有能力的年轻人来麦当劳实现自己的理想。

首先,一个有能力的年轻人要当 4~6 个月的实习助理,其间,他以一个普通班组成员的身份投入到公司各基层岗位,如炸薯条、收款、烤生排等;他应学会保持清洁和最佳服务的方法,并依靠最直接的实践来积累管理经验,为日后的工作做好准备。

第二个工作岗位带有实际负责的性质:二级助



理。此时,年轻人在每天规定的一段时间内负责餐馆工作。与实习助理不同的是,他要承担一部分管理工作,如订货、计划、排班、统计等。他必须在一个小范围内展示自己的管理才能,并在日常实践中摸索经验,协调好工作。

在 8~14 个月后,有能力的年轻人将成为一级助理,即经理的左膀右臂。此时,他肩负着更多更重要的责任,他要在餐馆中独当一面的同时,使自己的管理能力日趋完善。

一名有才华的年轻人晋升为经理后,麦当劳依然为其提供广阔的发展空间。经一段时间的努力,他将晋升为监督管理员,负责三四家餐馆的工作。

3 年后,监督管理员可能升为地区顾问。届时,他将成为总公司派驻下属企业的代表,成为“麦当劳公司的外交官”。其主要职责是往返于麦当劳公司与各下属企业,沟通传递信息。同时,地区顾问还肩负着诸如组织培训、提供建议之类的重要使命,成为总公司在某地区的全权代表。当然,成绩优秀的地区顾问仍然会得到晋升。

麦当劳还有一个与众不同的特点,如果某人未预先培养自己的接班人,则在公司就无晋升机会。这就促使每个人都必须为培养自己的继承人尽心尽力。正因如此,麦当劳成了一个发现与培养人才的基地。可以说,人力资源管理的成功不仅为麦当劳带来了巨大的经济效益,更重要的是为全世界的企业创造了一种新的模式,为全社会培养了一批真正的管理者。(易平) 