

## 出國報告（出國類別：考察）

# 參訪麥當勞上海漢堡大學

服務機關：臺灣港務股份有限公司

姓名職稱：總公司研究委員

洪明山

總公司人力資源處督導

何怡萱

總公司人力資源處經理

劉懷玲

總公司人力資源處資深事務員

顏怡馨

派赴國家：中國上海

出國期間：106年12月13日至12月17日

報告日期：107年3月5日

## 摘要

中國麥當勞漢堡大學提供了全方位訓練中高階經理人課程，包括人員管理、行銷、財務、流程、領導管理等，幾乎等同一般 MBA 的訓練。因此在英、美等地，漢堡大學所授予的學分或學位，可完全被官方認可的 2 年制或 4 年制大學承認。從 1961 成立至今，麥當勞漢堡大學在全球培育出超過 8 萬名經理人，包括台灣麥當勞總裁在晉升過程中，都要不斷回到漢堡大學受訓。2011 年 3 月從香港移師到上海開幕的中國漢堡大學，是麥當勞全球第 7 個訓練基地。

臺灣港務公司在紮根人才培訓的理念下，因應公司人力斷層的危機，為強化訓練執行效益，期藉由觀摩麥當勞漢堡大學訓練機構的建置過程，與課程執行實務情形，透過標竿學習之精神，獲取訓練模組與培訓自有師資等關鍵知能，完善公司整體訓練制度與效益。

# 目次

壹、活動性質與目的 .....	1
貳、活動行程.....	1
參、參訪內容紀要.....	1
一、上海漢堡大學建置 .....	1
二、中國漢堡大學組織人力.....	2
三、中國漢堡大學硬體設備.....	3
四、上海漢堡大學訓練系統.....	9
肆、心得及建議.....	14
一、強化公司訓練系統之軟、硬體資源 .....	14
二、扭轉訓練是福利的觀念，導入獲選參訓即是榮譽之文化.....	14
三、翻轉課室教學，提升與工作實務之鏈結.....	15

## 圖目錄

圖 1 組織架構.....	2
圖 2 上海教室(106 平方公尺).....	4
圖 3 中國教室(180 平方公尺).....	4
圖 4 美國教室(140 平方公尺).....	5
圖 5 翻譯室.....	5
圖 6 會議室.....	6
圖 7 圖書館一角-書籍牆.....	6
圖 8 圖書館一角-公共電腦區.....	6
圖 9 圖書館一角-文創商品.....	7
圖 10 辦公區域.....	7
圖 11 點心飲料吧台.....	8
圖 12 公共空間-沙發區.....	8
圖 13 公共空間-討論桌.....	8
圖 14 公共空間-榮譽獎牌展示.....	9
圖 15 公共空間-中國漢堡大學榮譽殿堂展示.....	9
圖 16 出訪人員與中國漢堡大學校長梁翠英(左 1)合影.....	13
圖 17 出訪人員與麥當勞中國高級副總裁林慧蓉(中)、漢堡大學校長梁翠英(右 2)、副總裁李岩(右 1)合影。.....	14

## 壹、 活動性質與目的

- 一、瞭解上海麥當勞中國漢堡大學之人才培訓方法，作為規劃本公司培訓課程及培訓方式之參考。
- 二、麥當勞上海漢堡大學 RLP(Restaurant Leadership Program)餐廳領導課程。
- 三、經營管理、AOC（進階營運課程）、BCC 及 OCC（營運顧問課程）介紹。
- 四、TTT（訓練講師課程）、DHC（部門主管課程）介紹及上海漢堡大學參觀。
- 五、麥當勞餐廳參訪。

## 貳、 活動行程

日期	行程概要
12/13 (星期三)	代表團全體集合至松山國際機場，於中華航空櫃檯，辦理搭機手續，搭乘 C-I201 班機（12：30 -14：15 抵達），前往上海，並於 17：00 抵達下榻飯店。
12/14 (星期四)	全體團員於麥當勞上海漢堡大學瞭解 RLP(Restaurant Leadership Program)餐廳領導課程。 (地址：上海市虹梅路 1801 號 A 號樓科國際大廈 18 樓)
12/15 (星期五)	全體團員於麥當勞上海漢堡大學瞭解經營管理、AOC(進階營運課程)、BCC 及 OCC（營運顧問課程）
12/16 (星期六)	全體團員於麥當勞上海漢堡大學瞭解 TTT（訓練講師課程）、DHC（部門主管課程）、漢堡大學組織及建置成本等，並進行上海漢堡大學環境參觀。
12/17 (星期日)	全體團員於麥當勞餐廳參訪，並進行訓練總結。 代表團全體集合至上海浦東國際機場辦理出境手續。搭乘中華航空 CI-584 班機（20:35 起飛/22:50 抵達）抵達高雄小港國際機場。

## 參、 參訪內容紀要

### 一、 上海漢堡大學建置

中國漢堡大學成立於 2010 年 3 月，位在中國的最重要的工商業中心-上海，成立總投資金額高達人民幣(以下同)2,564,270 元，其中包含整體設計費 121,283 元及裝修工程費 586,971 元。

麥當勞有著「人才是我們發展的基石」的核心價值。中國漢堡大學更是以「成為世界一流的訓練、學習和發展機構，為當下和未來，培訓和培養能力卓越、全心投入、充滿自信且能發揮影響力的企業領導者」為願景。

## 二、中國漢堡大學組織人力

### (一) 領導人：

設置中國漢堡大學校長 1 名，並由營運、訓練和顧客服務副總裁管理。

### (二) 專任講師團隊：

負責講授中國漢堡大學核心課程及領導力學院的課程，並同時擔任麥當勞品牌的宣傳者，目前共有 6 名專任內部講師。



圖 1 組織架構

漢堡大學的內部講師制度，係為一個系統性的認證過程，共分為四大階段：

#### 1. 遴選：

麥當勞會在內部發佈招募講師資訊，候選人需具備豐富的營運經驗、需來自營運/訓練學習發展部/品牌拓展部/QSC 或 EHSS 團隊，且需是一位為工作表現良好的高潛力同仁，才可以報名參加遴選，最後透過多位管理者親自面試，挑選出報名者中的適宜人選，來進行培訓。

#### 2. 適應新角色：

被遴選為講師候選人的同仁，由「適應新角色」這個階段來熟悉講師的

工作內容，透過中國漢堡大學安排的職前簡介、夥伴系統及實際工作進度的流程，來訓練同仁成一名可以獨當一面的講師，最後所有講師候選人皆需通過教授的年度認證課程，始得成為中國漢堡大學的專任講師。那是一個榮耀亦是一種自我肯定與發展的重要歷練。

3. 自我發展：

每一位講師都需訂定自我工作職責的輪替和轉換計畫，擔任跨部門合作的人員，實際參與專案，並適時追蹤個人發展計畫，有效的引導學員在內部講師領域上的成長與突破。

4. 回歸市場：

每一位講師最終都需回歸市場，為麥當勞的整體營運系統做出最大的貢獻。講師在透過自我提升及講授過程的歷練後，已是麥當勞可以陞任重要職位的人才；因此回歸市場後，藉由授予管理職務，讓其成為麥當勞不斷學習成長正向迴圈的重要推手。

**(三) 客座教授：**

曾在漢堡大學任教過的講師，或其它專業領域的部門同事，皆可擔任上海漢堡大學的客座教授。

**(四) 訓練資料整合及推廣團隊：**

負責餐廳員工和管理組訓練資料的整合和推廣，並設計、統籌和推廣餐廳人員全國性激勵活動；目前共計有 5 人。

**(五) 行政團隊：**

負責中國漢堡大學課程的行政支援，並負責教室、會議室、辦公室和整個校園區域的環境和設施；目前共計有 3 人。

**(六) 市場訓練中心負責人：**

負責管理 10 個訓練中心，帶領市場訓練團隊在市場講授「贏定值班管理」、「部門管理簡介課程」以及與餐廳管理相關的系統工作室；並負責辦理餐廳人員全國性激勵活動，及追蹤餐廳的訓練執行和轉移。

## 三、中國漢堡大學硬體設備

**(一) 教室格局：**

共計有 3 間，分別為上海教室(106 平方公尺)、美國教室(140 平方公尺)及中國教室(180 平方公尺)，教室內分別皆有講臺、教室使用桌上型電腦、螢幕、背投式投影機、無線隨身麥克風、可移動海報架、中控系統及互動式的課堂桌椅，以 4 個小組的型式放置，每組約有 6-8 人的位置空間。其中上海教室為多功能型式，雖面積最小但花費高達 1,265,322 元，其建置與一般教室上有些不同，多了螢幕監視、投影顯示、音響擴撥、智能中控、多媒體互動螢幕等系統，提供給不同型式的課程運用；且已使用 LED 螢幕來提升講師資料呈現上的解析度。



圖 2 上海教室(106 平方公尺)



圖 3 中國教室(180 平方公尺)





圖 4 美國教室(140 平方公尺)

(二) 翻譯室：

翻譯室的建置，係為了在邀請外國講師時，做同聲翻譯時使用，其能確保同學接收講師的上課資訊。其備有可視玻璃(可由翻譯室看到教室，但教室看不到翻譯室)、桌子、同聲傳譯接收機、耳機、椅子(約 3~4 人座位的空間)及中控系統。



圖 5 翻譯室

(三) 會議室：

會議室共有 4 間，每間約 20~30 平方公尺，備有 42 吋液晶電視機，投影機、大型討論桌、約 7~10 人的座位、白板及電話機。



圖 6 會議室

(四) 圖書館：

圖書館面積 50 平方公尺，備有公用桌上型電腦 3 台、棋藝休閒用品及許多管理、麥當勞訓練相關叢書，供同學自行借閱，總花費經費 10,680 元。



圖 7 圖書館一角-書籍牆



圖 8 圖書館一角-公共電腦區

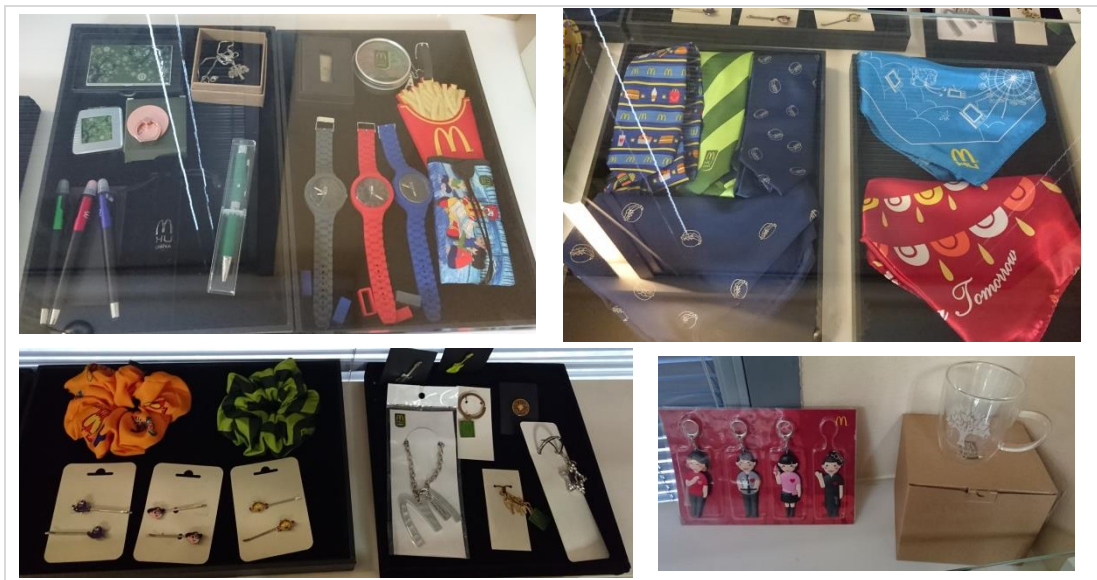


圖 9 圖書館一角-文創商品

(五) 辦公區域：

辦公區域提供予專任內部講師群及管理人員使用，總面積 225 平方公尺，總投資經費 142,878 元。(為方便管理人員當面互動溝通，於參訪時告知已規劃重新打造無隔板之開放式辦公空間。)



圖 10 辦公區域

(六) 公用空間：

公共區域有 175 平方公尺，並備有背景音樂擴播系統、沙發桌椅家具，及其它設備裝潢等；提供同學於課餘時間自由運用，並有全天候供應點心飲品的吧台。



圖 11 點心飲料吧台

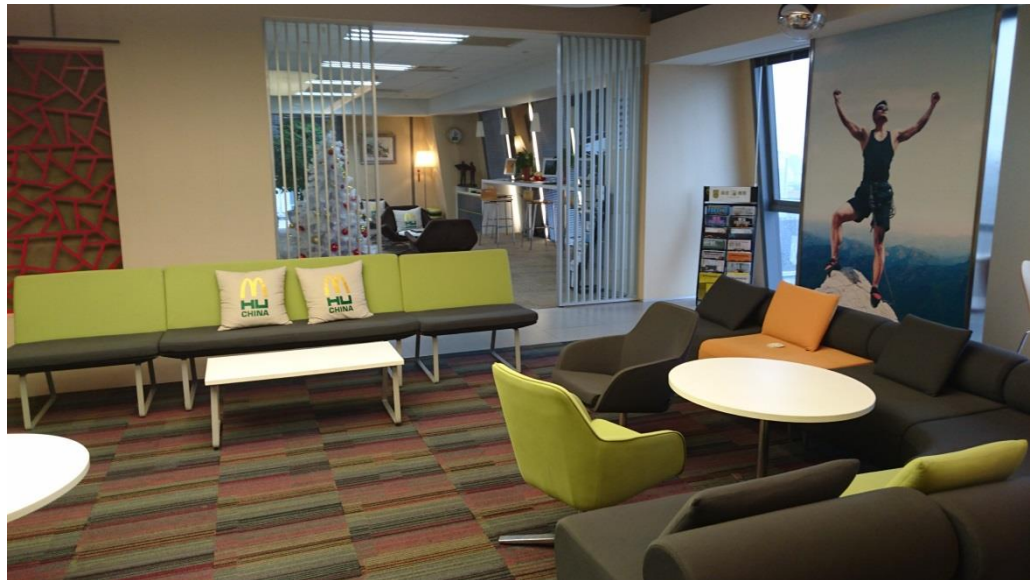


圖 12 公共空間-沙發區



圖 13 公共空間-討論桌

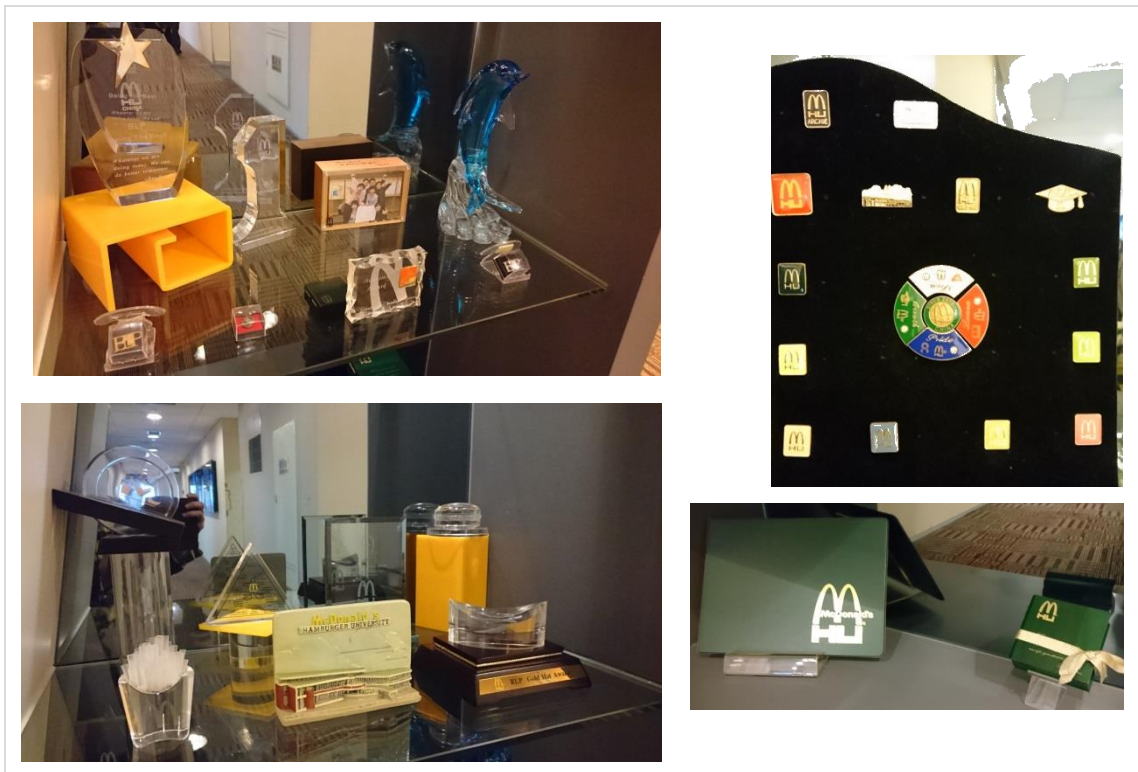


圖 14 公共空間- 榮譽獎牌展示



圖 15 公共空間-中國漢堡大學榮譽殿堂展示

#### 四、上海漢堡大學訓練系統

##### (一) 職涯發展路徑：

- 辦公室人員：

專員/秘書(領導自我 Leading Self)

→顧問/經理(領導他人 Leading Others)

→總監/高級總監察人(領導經理 Leading Managers)

→副總裁(領導市場和功能部門 Leading a Market or Function)

→執行官(領導系統 Leading the System)。

- 餐廳人員：

員工 Crew→訓練員 Crew Trainer

→時薪/見習經理 Shift Manager

→生產運營經理 Department/ Assistant Manager

→顧客服務及品牌經理→人力資源經理→

→餐廳總經理 General Restaurant Manager。

## (二) 職涯發展訓練：

- 辦公室人員：

麥當勞無論哪個職級的人員，都需要具備「專業能力」、「領導能力」及「業務敏感度」三大項能力。因應不同的領導層級，三種能力所需要的比例是不同的；越高階的管理者越重視領導能力的培養，而越低階的工作者，則越重視專業能力的展現。

另職涯發展路上，會在每個不同階段，導入「新任顧問發展計畫」、「新任經理發展計畫」、「新任總監發展計畫」及「新任副總裁發展計畫」等，引領辦公室人員在每個發展的階段做自我提升。

- 餐廳人員：

餐廳管理人員在職涯發展路上，需逐步接受「贏定值班管理課程」、「部門管理簡介課程」、「餐廳領導實務課程」及「業務領導實務課程」等課程訓練；其課程的訓練皆包含「課前準備手冊」以及「訂定課後行動計畫」2大部分。

而在陞任值班管理以前，餐廳訓練發展系列課程中，為實習經理訂定的是工作站及訓練員訓練、區域管理訓練、值班管理訓練等課程；並為了有效驗證課堂訓練成果，所以在餐廳訓練系統中訂定了實務鑑定的考核點，包括有SOC鑑定、訓練員鑑定、生產區/服務區/得來速鑑定、值班管理鑑定、樓層管理鑑定，麥當勞透過這些鑑定設計，針對學員回到工作崗位後的行為做考核評估，以確定習得之知識技術能運用在實務操作上。

### (三) 課程內容：

#### 1. 核心課程：

- **贏定值班管理課程(WSM)** 此課程是一個為期四天，專為值班經理而設計，提供經理所需相關知識、工具和戰略，使其能夠在不對 QSC 產生負面影響的情況下，更有效益的來執行值班管理。
- **部門管理簡介課程(IDM)** 此課程是針對晉升時間在 3 個月內的餐廳部門經理設計，藉由瞭解部門經理的角色與職責，同時學習如何建立個人專業形象及進行高效時間管理，進而提升影響他人的能力；此外，學員還將通過教練與輔導技巧的練習，瞭解如何提升人員績效，從而做好部門管理的準備。
- **餐廳領導實務課程(RLP)** 目標學員是準備晉升為餐廳總經理的餐廳人力資源經理。主要在學習有效領導餐廳團隊的所需技能，過程中需要關注的重點是領導能力，包括對個人和對團隊的領導。在 5 天的學習過程中，有大量的機會給參與者去實踐他們所學到的知識，包括平衡餐廳的人員、QSC&V、營業額以及利潤方面的需求，制定一個餐廳的業務計劃，有效發展團隊，制定建立員工承諾的策略，準備並實施績效評估，將課堂學習轉化為行動。
- **企業領導實務課程(BLP)** 目標學員是任職餐廳總經理 6 個月以上的人員。在 5 天的課程裡，核心是為期 3 天的業務計劃基礎工作室。該工作室指導餐廳總經理們制定與部門、區域、全國以及與他們餐廳目標相一致的業務計劃所需的技能。此外，學員還將參加其它幾個工作室，以幫助他們將麥當勞的價值觀帶入他們的餐廳和社區生活。其中包括：解釋責無旁貸的精神對企業業績的影響；探討思維的改變對於以客為先的影響；更好地贏定人員，如何改善經營業績；激勵員工，將企業社會責任融入到工作中；運用業務計劃的基礎技巧，推動麥當勞積極構建良好社區關係的正面形象。
- **引導卓越訓練課程(FET)** 目標學員是需要傳遞課程及工作室的訓練顧問。該課程是為期四個月的發展計劃，旨在開發學員的培訓技能，以使其對課堂中學生的學習和績效產生最大的影響力。其重點在於呈現、

引導能力以及課堂管理。學員透過大量的實務訓練和輔導以及即時反饋，來提高培訓推動能力。

- **新任顧問發展計劃(NCDP)** 是一個為期 6 個月的學習之旅。目標學員是新陞任或剛加入系統的顧問。中國漢堡大學運用混合學習法，包括工作中的實踐、教練的指導和回饋，以及正式的培訓，這個發展計劃目的在協助新任顧問更快、更有效地完成角色轉換，通過提供資源和正式培訓，讓其發展所需的技能和領導能力。
- **新任經理發展計劃(NMDP)** 是一個為期 5 個月的學習之旅。目標學員是新陞任或剛加入系統的經理人員，旨在提升新任經理的專業知識，確保及時訓練。同樣運用混合學習法，在正式培訓的三天課程中，運用學習到的知識和技巧，完成業務情境的模擬。
- **新任總監發展計劃(NDDP)** 目標學員是新陞任或剛加入系統的總監。目的是使新晉升的總監能更快地進入角色，幫助他們強化關鍵技能，以達到關鍵的業務預期。其中包括：優化他們的時間和精力；確立他們在組織中的地位；擴大其影響範圍；開拓其經營和決策能力；確定過渡期的優先級和行動計劃等。

## 2. 領導力學院課程：

- **呈現技巧(Presentation Skill)** 在現代職場中準確表達觀點和理念的能力，變得越來越重要。不論是對個人還是組織而言，影響及激勵組織成員的能力都非常可貴。對許多人來說最大的挑戰是建立表達的自信。本課程的目的正是通過系統的方式加以訓練，培養這種自信。
- **高效能人士的七個習慣(The 7 Habits)** 企業成功的關鍵在於「人」。企業越來越要求員工在生活和工作兩方達到一種高效能的平衡。富蘭克林·柯維公司的《高效能人士的 7 個習慣》標準課程，可以幫助每一個員工獲得持續的高效能。課程所傳授的永恆法則將幫助人們在生活、工作和家庭中獲得前所未有的高效能。
- **情境領導(situational Leadership)** 這是一套用於開放溝通和幫助他人建立自信的工具。課程學習的重點是當今領導者角色所發生的根本性改變，尤其強調的是從上司、評估者、裁判和批評家這類的領導者角色，



轉變成合作夥伴、引導者、拉拉隊隊長、支持者和教練這樣的領導者。

- **PPM 計畫項目管理** 課程目的在使學員清楚地瞭解，麥當勞計劃項目管理框架內如何啟動和規劃項目、管理風險和有效溝通。麥當勞期望的結果是通過實施這項課程，使項目的選擇更嚴格、資源的利用更有效。課程滿足了兩方面的需要：有策略地選擇項目和按照項目戰略規劃成功地執行。
- **水平思考(Lateral Thinking)** 創新驅動企業成長，現今的企業需要一種創新的思維模式，幫助我們創造性地解決發展中遇到的各種難題。創新並不是一種天賦，而是一種可以學習的技巧。「水平思考」打破了我們常規的思考習慣，提供給我們一套有意識的系統的創新思維方法。

### 3. 專業課程：

為提升部門運作所需的專業能力而設計的課程，包含 McStart 及 McDev 課程；另外 HRDS 100 及 HRDS 200 課程，則是人力資源部門所需專業能力的課程。



圖 16 出訪人員與中國漢堡大學校長梁翠英(左 1)合影



圖 17 出訪人員與麥當勞中國高級副總裁林慧蓉(中)、漢堡大學校長梁翠英(右 2)、副總裁李岩(右 1)合影。

## 肆、心得及建議

### 一、提升傳承效益，建構公司內部講師制度

教育訓練是公司建構人力資本最強而有力的根基。中國麥當勞漢堡大學用「如果我們要發展，我們必須要有人才。我要把我的錢投入到人才培養上」的理念，投入了新穎的軟、硬體訓練設備，給予學員一個良好的學習環境外；亦建構一個完善的內部講師培訓認證系統，它是本公司在面臨人力斷層問題的當下，可以思考學習之處，以更有效的傳承公司價值觀、經驗及專業知識文件。

本公司自本(107)年起導入內部專業講師制度，規劃於 4 月上旬開辦首期培訓專班，預計培訓 30 名自有內部講師，就採購法實務、港埠貨物實務作業、海運市場動態、船舶進出作業、碼頭工程、綠色生態港埠、自由貿易港區，及港口災防緊急應變作業等，屬本公司高度專業領域之課程體系，先行建構自有師資。渠等培訓完成之內部講師，亦規劃於本年度投入於「內部專業訓練」及「新進人員訓練」課程授課，預估此訓練方式之調整，將提升公司專業知識傳承之效益。

### 二、扭轉訓練是福利的觀念，導入獲選參訓即是榮譽之文化

中國麥當勞漢堡大學的所有學生，展現了高度的學習意願，他們強調影響訓練效益的一大因素是「要選對的人來參加訓練」。有句話說「如果訓練成本高，那不訓練成本更高」；課室的訓練的確是需要花費相當的成本，但當我們遴選

對的人參訓，其後續提升的工作效率，讓同仁在好還要更好的正向循環中不斷提升，才是公司投入訓練最大的獲利。在訓練機制中，我們如何有效且精準的挑選對的人參訓，是我們值得深思的課題。

本公司自本(107)年起，調整遴選參訓方式，當年度外派訓練課程及年度總額核定後，由總公司各一級單位統籌考量公司整體發展需要，及各分公司派訓需求迫切性等因素，參酌同仁平日工作表現、年度考核成績及未來發展潛能等項目後，提報選派名單。此一選派方式之調整，著眼公司整體發展業務需求性，並加強同仁於總、分公司同仁間被獲選之榮譽感，期能建立正面向上之良性循環，提升同仁學習意願。

### **三、 翻轉課室教學，提升與工作實務之鏈結**

中國麥當勞漢堡大學為了有效驗證課堂訓練的成果，針對學員回到工作崗位後做了行為評估；藉由工作崗位直屬主管的評估，判斷學員是否真能學以致用，並為公司帶來具體的貢獻。惟麥當勞營運市場固定的生產線及具高度一致性的作業流程，以致其能明確訂定訓練評估指標；其評估方式如何運用在多元化的或專案式的業務項目上，恐仍須進一步評估其適配性及可行性，以避免最終變成紙上談兵流於型式。

本公司首先致力於翻轉課堂訓練學習氛圍與情境，提升訓練互動及效益。本(107)年 1~2 月辦理的「中階主管工作坊」課程，即導入實作演練與個案分享之模式，請講座於課程上，加強實務個案演練的部分，提升同仁體悟學理實務化的運用，從中感悟最佳的應對策略，提升主管實戰力。中階主管工作坊獲得參訓同仁給予 95%以上滿意度評價，亦有許多同仁在訓練現場，當面肯定本年度改變課室辦理方式。本年度主管培訓班，亦規劃朝著此方向辦理，期從公司最重要的骨幹-中階主管開始，一步步改變、蛻變。