

学校编码：10384

学号：200315380



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

# 廈門大學

## 硕士学位论文

### 浅析中国麦当劳的劳资关系策略

#### Research on Labor Relation Strategies in McDonald's China

肖文

指导教师姓名：程文文 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2007 年 月

论文答辩日期：2007 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评阅人\_\_\_\_\_

2007 年 11 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在            年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（  ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：     年   月   日

导师签名：

日期：     年   月   日

## 摘要

改革开放以来，我国形成了多种经济成分，除了原来的国有经济组织，还出现了合作经济、股份经济、私营经济、个体经济和外商投资经济，以及不同经济所有制的不同经营形式，导致了劳资关系的多样性和复杂性。劳资关系处理得好不好，将会影响到社会的和谐与稳定。因此构建和谐的劳资关系变成了建设和谐社会的一项十分紧迫的任务。本文以世界一流企业麦当劳在中国的公司为例，力图通过分析麦当劳中国公司的劳资关系的模式和实践，揭示劳资关系在企业运作中的重要作用，如何协助企业达成企业的最终目标。同时，也希望能对国内企业，特别是非公有制企业起到借鉴作用。全文包括以下部分：

第一章：企业背景。本章介绍了麦当劳公司的愿景和经营的价值观，介绍了麦当劳在全球的业务情况和市场构成，最后介绍了麦当劳中国公司的业务发展情况。

第二章：麦当劳中国公司的劳资关系策略。本章首先对劳资关系相关论点做了阐述；其次，分析了麦当劳中国公司的发展战略以及人力资源的相应策略得出麦当劳中国劳资关系的要求；最后用 SWOT 工具分析了麦当劳中国公司的劳资关系情况，得出劳资关系的策略。

第三章：麦当劳中国公司劳资关系管理实践。本章是全文的重点，通过介绍麦当劳中国公司在劳资关系管理中的实践活动，得出劳资关系对企业发展的重要性。

第四章：对中国企业的启示。本章首先分析中国企业的劳资关系现状，然后结合麦当劳劳资关系的管理经验，提出了解决问题的对策。

**关键词：**劳资关系；策略；实践

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

Since reform and opening up, China's formation of a variety of economic sectors, in addition to the original state-owned economic organizations, economic cooperation have emerged, shares of the economy, private economy, private economy and foreign-invested economic, and the different economic sectors, and different forms of business resulted in the diversity of complexity of labor relations. To deal with the labor relations well or not, would have a bearing on social stability. Thus, to build harmonious labor relations is becoming a very urgent task in building of a harmonious society. This dissertation, based on the case of world-class enterprises-McDonald's China, try to reveal the important role of labor relations in operation of enterprises and how to help enterprises to reach the ultimate goal, through the analysis of McDonald's China labor relations model and practice. Meanwhile it is expected that the dissertation can help domestic enterprises, especially non-public-owned enterprises as references. The full text includes the following parts:

Chapter 1: Enterprise Background. The chapter describes McDonald's vision and business values, introduced in McDonald's global business and market structures, finally introduced the China Company's business development.

Chapter 2: McDonald's China Company's Labor Relations Strategy. Firstly this chapter expounded on labor relations theory; Secondly, the chapter analyzed the McDonald's China development strategy and Human Resources corresponding strategy, and then concluded the McDonald's China Labor Relations requirements; Finally, using the SWOT tool to analyze labor relations situation of McDonald's China to draw out labor relations strategy.

Chapter III: Labor Relations Management Practices in McDonald's China

Company. This chapter is the focus of the full text, through introducing McDonald's China Company's practical activities in labor relations, educed importance of labor relations to enterprise development

Chapter IV: Revelation to Chinese enterprises. This chapter first analysis labor relations status of Chinese enterprises, then combining McDonald's labor relations management experience, referred to the proposed measures to solve the problem.

**Key words:** Labor Relations; Strategy; Practice

厦门大学博硕士论文摘要库



## 目 录

前 言.....	1
第一章 麦当劳公司背景介绍.....	3
第一节 企业简介.....	3
一、麦当劳的远景.....	3
二、麦当劳的价值观.....	4
第二节 公司业务情况.....	5
一、总体情况.....	6
二、全球市场构成情况.....	7
第三节 麦当劳在中国的发展.....	8
一、麦当劳在中国的发展历史.....	8
二、中国麦当劳组织结构.....	9
三、业务情况.....	10
第二章 麦当劳中国的劳资关系策略.....	13
第一节 劳资关系概述.....	13
一、劳资关系的含义.....	13
二、劳资关系的本质—心理契约.....	14
三、劳资关系的不同观点.....	15
四、劳资关系的影响因素.....	17
五、劳资关系对企业的影响.....	17
第二节 麦当劳中国发展战略.....	18
一、麦当劳中国发展战略.....	18
二、麦当劳中国的人力资源策略.....	19
第三节 麦当劳中国劳资关系策略.....	20
一、中国麦当劳劳资关系现状分析.....	20
二、麦当劳劳资关系策略.....	23
三、麦当劳劳资关系组织结构.....	24
第三章 麦当劳中国劳资关系管理实践.....	25

<b>第一节 创建和谐的劳资关系</b> .....	<b>25</b>
一、基本的劳资关系管理.....	25
二、反对歧视和性骚扰.....	27
三、注重与员工的沟通.....	28
四、合理的报酬机制.....	30
五、完美的职业规划.....	31
六、职业安全与健康.....	33
七、处理解雇问题.....	33
八、实施效果分析.....	35
<b>第二节 工会与集体谈判制度</b> .....	<b>36</b>
一、麦当劳与工会.....	36
二、麦当劳与集体谈判制度.....	38
<b>第四章 对中国企业的启示</b> .....	<b>40</b>
<b>第一节 我国劳资关系现状</b> .....	<b>40</b>
一、我国劳资关系矛盾的突出表现.....	40
二、我国劳资关系矛盾冲突的原因分析.....	41
<b>第二节 对中国劳资关系的启示</b> .....	<b>43</b>
一、全面认识和谐的劳资关系.....	43
二、用企业文化调节劳资关系.....	45
三、加强企业工会和集体谈判的作用.....	47
四、在企业内部发展三方协调机制，加强政府的监督和协调作用.....	47
<b>参考文献</b> .....	<b>49</b>
<b>后 记</b> .....	<b>51</b>

## 前 言

从经济结构的调整到经济成分的多元化、经济全球化和加入 WTO，从分配关系的多样化到劳动就业的市场化，我国的经济关系、劳资关系发生了深刻的变化。初步建成的市场经济条件下，劳动者享受到前所未有的选择权利，改革带来了职工权益的自主性，与此同时，也带来了风险和压力。在劳动者和资本的力量共同被最充分地激发扩散以后，劳资纠纷和劳资冲突逐渐增多，资本和劳动的关系调整问题渐渐成为不可回避的问题。劳资关系的不协调状态，在宏观层面主要表现为劳动力供给大于需求，雇主方处于力量对比的优势地位，员工没有形成集体力量，基本权益经常得不到保证；在微观层面主要表现为员工的合理利益被雇主侵害，员工在工作中表现出消极怠工等低效率状态，人力资源的利用程度低于正常水平。

统计数据显示<sup>①</sup>，目前我国劳资关系出现许多问题。劳动争议案件以每年 30%—40% 的速度增长，2003 年劳动争议案件数量是 1992 年的 35.43 倍，涉及的劳动者更是增加了 45.94 倍。1994 年劳动争议所涉及的劳动者年增长率更是达到了惊人的 123.5%，1995 年劳动争议案件受理数增长率也达到了 73%，2000、2001 年劳动争议受理数增长率虽然有所回落，但 2002、2003 年又迅速爬升，显示出现实劳资关系问题的严重性和劳资关系调整的艰巨性。劳动争议最突出最集中的问题是雇主拖欠、克扣、压低劳动者的工资，另一个就是劳动安全、职业健康。当然，最复杂的事情也许并不限于劳资关系的这种不协调，而表现为隐形的冲突，其表现方式包括消极、辞职和怠工等，而这一些却无法以数据来表示。

作者作为一名人力资源管理工作的从业人员，有幸在世界 500 强跨国企业工作，接触到许多先进的人力资源管理理念和劳资关系理念，并亲身体验到在这些理念指导下的人力资源管理和劳资关系的管理实践。作者有意将麦当劳公司劳资关系的管理理念和实践介绍给中国的企业，希望对中国的企业在构建和谐劳资关系中有借鉴的作用。

---

<sup>①</sup>数据来源于 1992-2003 年度《中国劳动统计年鉴》和《劳动和社会保障事业发展统计公报》。

### 1. 本文研究对象

本文以麦当劳中国公司为研究的对象。选择其作为研究对象的原因，主要是作者认为：1) 麦当劳公司作为世界级的跨国公司，公司独特的价值观和经营理念、企业文化在全球享有盛誉；2) 麦当劳是属于劳动密集型企业，客观上要求企业具备有更高的劳资关系关系技巧和技能。麦当劳中国公司在赢得员工的信任和构建和谐劳资关系的经验值得我国企业特别是非公有企业的借鉴。

### 2. 本文研究的主要问题以及方法

本文主要研究麦当劳中国公司的劳资关系策略如何与公司的人力资源策略相配合，并得以有效执行，最终实现公司的整体发展战略。使用比较分析的方法，对麦当劳中国公司的劳资关系策略和实际进行分析、归纳，最后总结出对中国企业的启示。

### 3. 本文的研究思路与框架

企业劳资关系调整所要研究的问题不是冲突的消除，而是对其的控制和管理，通过何种机制可以使冲突和紧张得到较好的释放，从而保持一种相对平稳、和谐的状态。为了能够准确地说明问题，本文第一章介绍了麦当劳中国公司的业务情况和发展情况；第二章分析了麦当劳中国公司的发展战略以及人力资源的相应策略得出麦当劳中国劳资关系的要求；并用 SWOT 工具分析出麦当劳中国的劳资关系的策略；第三章分析麦当劳中国公司在劳资关系管理中的实践活动，得出劳资关系对企业发展的重要性；第四章总结麦当劳劳资关系的管理经验，结合中国企业劳资关系存在的问题提出了解决问题的对策。

由于作者的知识经验和有限，文中疏忽和不妥之处，请批评指正。

## 第一章 麦当劳公司背景介绍

### 第一节 企业简介

麦当劳公司的创始人是雷·克洛克，是他发现了以快捷的速度向大众提供优质食品的巨大潜能。实际上，是他创建了现在的快速服务餐厅产业。

在这之前，迪克和麦克兄弟在加利福尼亚州的圣伯纳迪诺开了一家麦当劳餐厅。雷·克洛克获得了使用麦当劳品牌的权利，1955年4月15日在伊利诺斯州开设了第一家麦当劳餐厅。从此，雷·克洛克开始了他的麦当劳的创业。当时麦当劳仅有一家餐厅，而今天的麦当劳公司在世界一百一十多个国家和地区开设了三万多家餐厅，由它的特许经营者和下属分公司经营。这使得麦当劳成为世界上最大的食品集团，每天为超过40,000,000的顾客提供服务。

2006年麦当劳全球的营业额为215亿美元，利润为35亿美元。<sup>2</sup>

美国《商业周刊》网站提前公布的2007年度世界最有价值品牌100强排行榜显示，麦当劳以品牌价值293.98亿美元名列第8名，其品牌价值比2006年度上升了14%。

纵观麦当劳发展的历史，其鲜明的公司使命、远景、价值观和人员管理的策略为麦当劳赢得了顾客、赢得了世界。

#### 一、麦当劳的远景

企业远景描绘了企业所最求的未来最佳状态，可能达到也可能达不到，但一个美好的企业远景能够在企业内部建立共识，激励企业员工，共同面对挑战，迎接未来。跨国公司制定企业远景的目的是：为今后的前进方向提供地图；激发员工对未来的希望；在混乱中找到秩序；培养对领导的信心和信任；提出成功的标准。<sup>3</sup>

麦当劳企业的远景是“成为最佳用餐经验的快速服务餐厅。”

---

<sup>2</sup> 资料来源：麦当劳公司对外公布的信息

<sup>3</sup> 马丁·希尔伯著 李向红 徐卫卫译，《跨国人力资源管理》，中央编译出版社 P125

麦当劳对这一远景的诠释是：

对麦当劳而言，“最佳”就意味着麦当劳品牌在全球范围得到信赖和推崇。

对顾客而言，“最佳”就意味着在世界的任何地方，每一次光临麦当劳都能享受出众的品质、服务、清洁和物有所值，并且能够为顾客带来欢笑。

对社区而言，“最佳”就意味着社区因为有麦当劳的存在而感到骄傲。

对员工而言，“最佳”就意味着机会、奖励。全球性的发展和有意义的工作。

对供应商而言，“最佳”就意味着让他们有信心投资，相信他们能够与麦当劳一起获得利润的增长，并成为麦当劳的业务伙伴。

对股东而言，“最佳”意味着发展和获利，并能在这个行业中得到最好的回报。

对合作伙伴而言，“最佳”就意味着麦当劳与全球最优秀的组织合作，例如可口可乐、迪斯尼、奥林匹克…，以达到麦当劳与联合伙伴一起建立的领导地位。

麦当劳远景对公司全球业务的发展起到了至关重要的作用。对麦当劳内部而言，它凝聚公司的力量、激励员工，形成以顾客满意为导向的员工工作心态和共识；对外部而言，它树立了公司良好的品牌形象，成为该行业的领导者。在激烈的市场竞争中，能够不断保持竞争优势。

## 二、麦当劳的价值观

企业的价值观是陈述与企业有关的道德、信仰以及企业和员工个人活动的企业基本原则，是关于处理与股东、客户、社会、员工关系的基本原则与是非标准。积极、明确的企业价值观对企业员工具有感染、激发和指导的力量。

### 1. 麦当劳的经营哲学

为了达成“百分之百的顾客满意”，麦当劳在企业内部提倡品质、服务、清洁和物有所值的经营理念（QSC&V）。

（1）品质（Quality）：为了保证高标准的食物质量，麦当劳与优秀的供应商建立密切的关系，选用上乘的原料，配合严格的质量控制和检验。单是牛肉饼就要经过 40 次的严格质量检测，所有麦当劳食品在送到顾客手中之前，都需要经过一系列的周密的质量保证系统。

(2) 服务 (Service): 快捷、友善、可靠的服务是麦当劳的标志, 每一位员工都以达到“百分之百顾客满意”为工作的原则。

(3) 清洁 (Cleanliness): 从厨房到餐厅门口前的通道, 处处体现了麦当劳对清洁卫生的注重, 顾客能够在麦当劳享受到干净、舒适、愉悦的用餐环境。

(4) 价值 (Value): 物有所值是麦当劳对顾客的承诺, 在麦当劳即可以享用到营养的食品, 亦可享有合理价格的保证, 使得顾客深深感受到麦当劳是一个好去处。

## 2. 麦当劳人员承诺

麦当劳对员工的承诺可以从以下五个方面体现。这些人员管理的五大方向反映出麦当劳的“以人为本”的文化价值。

(1) 尊重与认知。每位麦当劳员工都应持续地获得尊严与受尊重的对待, 同时也就她或他所作的贡献获得认知。

(2) 价值观与领导行为。每位管理人都应是开放、坦诚地聆听和沟通的领导者, 并以那些为业务成就做出贡献的所有其他员工之利益而行事。

(3) 有竞争力的福利报酬。每位员工都获得与他或她对业务所作的贡献程度之公平和有竞争力的整体福利报酬。

(4) 学习、发展和个人成长。每位员工都有机会通过高质量的训练、教练和回馈来提高自己的技能、贡献和事业水平。

(5) 完成工作所需要的资源。麦当劳提供给每位员工一个获得所需材料、设备和资讯以把工作做好的舒适工作环境。

以企业价值观为基础的企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分。麦当劳的价值观清晰地指导着企业良好地对待顾客和员工, 也不断地激发员工的自豪感和工作主动性, 为平衡顾客、股东、员工的利益起到积极的作用。

## 第二节 公司业务情况

麦当劳是一家以售卖汉堡为主餐牌的快速服务餐厅, 目前在全球拥有三万多家餐厅。在中国有 800 多家餐厅。由于中国的业务没有单独统计, 因此, 本

节将采用全球的数据进行说明。为了能够准确描述麦当劳全球业务经营的情况，本节所用的数据均来自麦当劳 2006 年度的财务报告。

## 一、 总体情况

麦当劳全球的业务由加盟经营和自主经营构成。截至 2006 年底，麦当劳在全球 118 个国家和地区拥有 3,1046 家餐厅，其中 18,685 是属于加盟经营的餐厅。另外，麦当劳还经营或投资一些非麦当劳品牌的餐饮业务，如波士顿烤鸡（Boston Market）。

麦当劳全球的收入主要来源于公司自营的餐厅营业收入和加盟店餐厅的费用。加盟餐厅的费用包括了租金和按照营业额抽取的服务费。

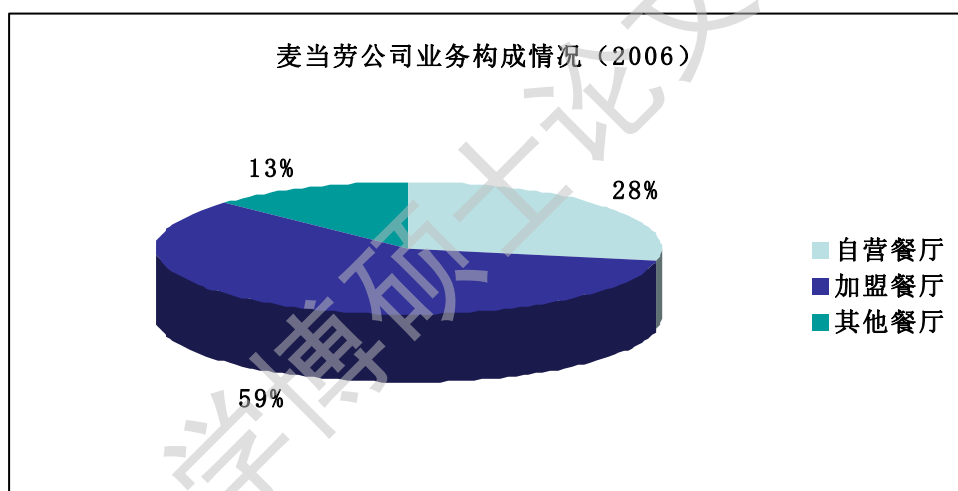


图 1.1 2006 年麦当劳公司业务构成情况

资料来源：2006 年度麦当劳公司年报

从上述图示可以看出，麦当劳餐厅主要是以加盟经营为主。

表 1.1 公司 2003~2006 年的业务情况（单位：百万美元）

	2006	2005	2004	2003	2002	2001
总销售额	57,463	53,639	50,807	45,610	42,172	40,825
公司收入	21,586	19,832	18,594	16,825	15,201	14,738
净利润	3,544	2,602	2,279	1,471	893	1,637

资料来源：2006 年度麦当劳公司年报



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库