

第一篇 国外部分

摩托罗拉的 CI 手册中印着这样一段话：
“ 诚信不渝——在与客户、供应商、雇员、政府以及社会大众的交往中 保持诚实、公正的最高道德标准，依照所在国家和地区的法律开展经营活动。无论到世界的哪个地方进行贸易或投资，必须为顾客提供最佳的服务。 ”

摩托罗拉的全球文化战略

摩托罗拉公司成立于 1930 年，其文化的核心是：为用户提供品质超群、价格公道的产品和服务，满足社会的需要。企业也在这个过程中获得收益，不断发展壮大，从而为员工和股东提供实现各自合理目标的机会。

精诚公正、以人为本、跨文化管理中的本土化，是摩托罗拉三位一体的核心理念。

精诚为本与公正

摩托罗拉把“精诚公正”确定为自己的企业理念，也是公司对自己数十年经营历史和成功经验的总结。摩托罗拉公司现有员工数万人，业务遍及世界各地，它生产的成千上万种电子产品为提高人类生活水平作出了贡献。在过去 60 多年的历史中，摩托罗拉率先研制、生产了众多的电子产品，成为年销售额近百亿美

元的大企业，跻身于世界驰名电子公司的行列。

摩托罗拉之所以能创造这样的业绩，根本原因就在于公司倡导“精诚公正”的企业责任感。公司始终以这种企业责任感教育每一位员工。

公司的企业伦理顾问爱罗斯在布拉格第十届国际企业伦理研讨会上，用一个案例来说明企业家应该在确保产品安全品质卓越方面承担起道德义务，并常年用这个案例来教育和提高摩托罗拉各经理层的每一个经理和每一个员工。

1992年，EIAI公司的货机在阿姆斯特丹遭遇空难。该公司的一架747货机在斯希普霍尔机场徐徐升空之际，一台引擎脱落下来，接着又撞掉了另一个引擎。机组人员虽然知道出了事故，但却看不到。他们猜想右翼两台引擎已经停止工作。随后几分钟，机组人员全部遇难，阿姆斯特丹郊区的50名居民也死于这场灾难。

尽管造成这场灾难的原因有许多，有天气、环境、行为、偶然性等，但灾难报告却表明，主要是引擎螺栓的设计问题。作为飞机制造厂商应该为自己的设计错误和迟迟没有发现而承担企业责任。然而，这场灾难仍是一连串事件相互作用的结果，将责任全部推给波音公司又显得过分。波音公司的主要责任在于设计上的错误和质量控制上的严重疏漏，否则第一台引擎是不会脱落的，后继的事件也就不可能发生。这个案例的本质是可以让企业从中接受一条教训，即企业要改善设计，认真对待产品反馈信息。实际上，螺栓设计错误波音公司此前就已经发现了，但没有引起重视。

1991年12月，台湾也发生过一起747货机机毁人亡的灾难。这架属中华国际航空公司的波音747旧货机撞山而毁。当时波音公司认为，主要原因是飞机服役时间太长、保养不善、螺栓控制程序不当。此外，飞机经常满载运飞，对引擎会造成异常震

动，震动会给螺栓带来损害。

摩托罗拉的质量技术培训不是出于对不幸事件的恐惧，而是增强企业家和企业员工的道德观念和企业责任感。每个人和每个企业必须在反复的做事和学习中来提高自己的技能。尽管环境变化无常，人的行为不可能至善至美，然而人们追求生活的理想和目标是无穷尽的，因此人们追求技术和产品质量的不断完善也是无穷无尽的。

人本主义：致力于全球文化战略的定位

摩托罗拉公司的企业价值观是：尊重每一个员工的人格尊严，开诚布公，让每位员工直接参与对话，使他们有机会与公司同心同德，发挥出各自最大的潜能。让每位员工都有受培训和获得发展的机会，确保公司拥有最能干、最讲究工作效率的劳动力。尊重资深员工的劳动，以工资、福利、物质鼓励，对员工的劳动作出相应的回报。以能力为依据，贯彻普遍公认的、向员工提供均等发展机会的政策。摩托罗拉的这种公司价值观为每一个员工创造了一种健康积极的文化氛围。

摩托罗拉把人本主义作为全球文化战略的基点，摩托罗拉作为跨国公司，面对多元的文化，在制定自己的战略时既不固执于自己的文化，也不盲从他国的文化。公司始终认为，多元化是一种积极的工具，将企业伦理的见解应用于国际商务管理，其中的关键就是要妥善处理文化的多样性。这种能力可以通过培训而获得，并成为企业文化的一部分。对于跨国经营来说，对当地文化的认识不同，结果也会有巨大差异。熟悉外域文化，可以促进个人的成长，而更广泛地看，可以学到处理问题的不同方法，学会更多地尊重外域文化。建立真正的跨国公司，在这种跨国公司里，每一种民族文化都可能为国际问题的解决提出见解，做出贡献。

献。而这一组织则有可能、有能力吸收每一种文化之中的精华。

摩托罗拉与杭州东方通信从谈判到合作成功，实际上也是两种文化的碰撞与交融。美方谈判都有律师参加，他们的法律保护意识很强。他们告诉中方：现在谈判的条款，都是为了今后打官司用的。摩托罗拉方面坚持要把价格和批量结合起来谈，一定要批量做大才能调整价格，盘子做大了，差几个百分点，就是几百万甚至上百万美元。摩托罗拉在中国的事业发展越来越大，中国公司总裁对中西文化理解颇深，他提出了在华投资的四大策略：（1）加大在中国的投资规模，2000 年之前要达到甚至超过 25 亿美元。（2）全面实现人员本土化，包括中高级管理人员，而且要使用中国籍人员。（3）要加快本土采购，2000 年之前采购要超过 10 亿美元。（4）扩大合资企业，带动国内企业包括中西部企业共同发展。他宣传爱心文化，倡导向社会奉献爱心。他认为，世界文化是可以在不同文化背景、不同价值观、不同方法基础上进行整合的。人本主义强调的就是爱护人、尊重人，从这个理念出发，人类不同文化可以整合，国际化结构使我们有可能综合一切文化之精华，剔除各种文化中的极端和糟粕，用和平、人道、人本主义的理念进行跨国经营。

跨文化管理：本土化

摩托罗拉跨文化管理战略中，本土化、当地化是核心战略。摩托罗拉在华投资取得成功的一个重要原因就是向中国转让世界领先技术，并且积极进行技术研究和开发本土化和当地化。摩托罗拉在华投资的 7 个合资企业和设在天津的生产基地均引进了摩托罗拉的先进技术和一流产品。

摩托罗拉公司在中国开展了一系列技术合作项目，在这一系列合作中，跨文化交流与融合对企业的发展起到了巨大的推动作

用，使跨国合作的势头生气勃勃、蒸蒸日上。

(1)与清华大学合作建立了“摩托罗拉北京亚洲制造研究中心”，该中心是摩托罗拉在美国本土外第一个生产技术研究实验室。

(2)与中国科学院下属的国家智能计算研究中心合作建立“高级计算机及通讯技术合作实验室”，主要从事高级计算机技术的开发研究。

(3)与联想集团合作建立“联想—摩托罗拉研究中心”，从事计算机研究。

(4)与西安大唐电信公司合作，研究与开发 CDMA 系统和 SP30 交换系统。

(5)建立杭州摩托罗拉移动电话用户手机有限公司和杭州摩托罗拉移动电话系统有限公司两家企业，引进摩托罗拉世界领先的技术，生产码多分址移动电话的系统设备和用户手机。这是中国最早的码多分址合资企业，也是摩托罗拉公司在美国境外第一家码多分址工厂。

建立研究机构和开设工厂，从事合作项目研究和研制，既有利于中国研究机构和企业学习国际先进的研究开发程序，接触国际新的技术潮流，也有利于摩托罗拉公司在电子计算机和软件研究、开发方面得到中国技术人员的协助，更有利于两国技术人员、两种文化的交融，促进双方深入世界前沿的信息技术研究和将科研成果市场化。

摩托罗拉的以人为本不是停留在口头上，而是落实在公司的各项管理制度和企业行为中。摩托罗拉肯定个人尊严，实施充分的培训，创造无偏见的工作环境，关心每个人的成长和个人前途，为每个员工创造事业成功的条件和体验成功的成就感。员工还享有充分的隐私权，员工的机密记录，包括病例、心理咨询记录和公安调查清单等都与员工的一般档案分开保管，公司内部能

接触到所有档案的仅限于“有必要知道”的有关人员。员工的私人资料，只有在征得本人同意后才能对外公布。

摩托罗拉制定工资报酬时所遵循的原则是“论功定酬”，员工有机会通过不断提高业绩水平而获得加薪。在评级加薪过程中真正做到公平、公开、公正。对于直接从事生产的工人，其直属主管每月统计并公布所属员工的产量、质量、效率和出勤率，并以此为根据进行打分，在每年调薪时将主要根据这个积分来决定是否加薪和加薪的幅度。对非生产性工人来说，他们的积分要根据他们完成半年的工作计划程度来决定。每年的 6 月和 12 月，员工的直接主管将逐条对照计划，对员工的工作业绩进行审核和评分，充分体现了公平、公正、公开的竞争原则。

摩托罗拉公司普遍实行工作轮换制度，只要有能力、有要求，公司就给予他们各种机会和权利，尽可能做到能上能下和民主决策，这样可以使更多的人得到锻炼，也便于每个人发现自己最合适的工作岗位。管理人员之间也采用轮换的方式进行培养，人力资源、行政、培训、采购等非生产部门的领导多数具备生产管理经验，这不但有利于各部门更好地为生产服务，也有利于管理人员全面掌握公司的情况并成为合格的管理人员。生产工人的前道工序和后道工序、装配工人和测试检验工人也经常进行岗位轮换，这样可以使员工成为多面手。

在摩托罗拉，教育培训既是公司的责任，也是员工个人的权利和发展机会。该项承诺支持员工在技术和能力方面寻求发展，提供多种类型的职业培训并鼓励员工参加。培训课程包括摩托罗拉发展史、企业文化、员工教育与发展计划、公司人力资源部的相关政策、公司的规章制度及奖惩条例。公司在教育培训方面的持续投入，使员工在技术、知识和能力上不断提高，故此摩托罗拉在同业竞争中一直保持领先地位。

我们对雀巢的认识，大多是从那句家喻户晓的“味道好极了”开始的。雀巢的味道为什么这么好？这是个很诱人的话题。

雀巢的品牌锤炼

一提起雀巢，人们马上就会想到咖啡，我们对雀巢的认识就是从那句家喻户晓的“味道好极了”开始的。而事实上，雀巢是一家在食品行业实行多元化经营的公司。从成立之初的一家小炼乳厂发展到如今全球食品行业的老大，雀巢是怎样取得成功的？作为一家有百余年历史的老牌食品制造商，雀巢深深懂得品牌经营的意义。

Nestle 意思是“小的鸟巢”，公司的标志诞生了：在鸟巢中，一只母鸟正在哺育两只小鸟，画面温馨，给人一种家的感觉。

就是这个商标，陪伴着雀巢走过了一个多世纪。1999年，根据英国权威的国际品牌咨询公司的调查结果，雀巢咖啡的品牌价值是175亿美元。从表面上看，用创建者的名字为公司命名，雀巢品牌的成功似乎带有很大的偶然性。但是，“雀巢”名称与“雀巢”标志的紧密结合，在西方乃至全球商标史上是很少见的。两者的紧密结合，可以使人们见图形而知其名，闻其名而联想到它的商标图形，是名副其实的组合品牌。雀巢图案商标使人联系到嗷嗷待哺的婴儿、慈爱的母亲和健康的营养产品。

有了好的组合品牌之后，就得靠广告宣传进入市场。好的广告语就是品牌的眼睛，对于人们理解品牌内涵、建立品牌忠诚都有不同寻常的意义。在这方面，雀巢从不吝惜花钱。为了更好地实现品牌传播的一致性，创造消费者的强烈品牌意识和偏好，雀巢公司不惜重金，请国际广告代理机构麦肯公司和智威汤逊公司为公司提供符合品牌特性的定位和包装。它为其在每个市场上的 2 至 3 个品牌大做广告，使之很快享有较高的市场声誉。

公司在其主打产品上使用了令人不可思议的标识。在一次市场调查中发现，那些用黑底白字标签雀巢咖啡送礼的人看中的不是别的，正是因为这独具特色的强烈的视觉差给人一种明朗的商品形象。而雀巢咖啡的其他系列产品，标识的用色都比底色更暗。这种做法看似不合常理，但它却能使黑色标签的咖啡卓然而出。在促成自身产品不同类型的对比和衬托上，公司确实动足了脑筋。经过不懈的努力，雀巢公司终于在全球范围内创造了一个成功的品牌。公司以咖啡为旗舰，在食品领域进行全方位出击。

但就是这家老牌跨国食品公司，在 20 世纪 70 年代却险些信誉扫地。70 年代末 80 年代初，雀巢被指责其产品竞销致使发展中国家的母乳喂养率下降，从而导致了婴儿死亡率的上升。由于当时公司的决策者认为舆论的呼声是小题大做，未予理会，加上竞争对手的煽风点火，到了 80 年代，竟形成了一场世界性的抵制雀巢奶粉、巧克力及其他食品的运动，雀巢公司也被描述成“婴儿杀手”，公司产品几乎在欧美市场上无立足之地，从而引发了一场严重的形象危机。值此危难之际，雀巢公司决策者不得不重金礼聘世界著名的公共关系专家帕根来商量对策，帮助公司渡过这一难关。

帕根受此重托后，立即着手调查分析。结果他发现，造成这场抵制雀巢食品运动的根源，就在于雀巢公司以大企业、老品牌

自居，虽然提供了很多科学数据，却没有正确对待社会舆论的批评建议，拒绝接受公众的意见，结果犯了公共关系的大忌，也就难怪误解、谣传四起。

帕根制定出了一个公关计划，建议公司把行动的重心放在抵制运动最激烈的美国，虚心听取社会各界的批评意见，开展大规模的游说活动，组织有权威的听证委员会，审查雀巢公司的销售行为等。通过上述行动，舆论逐渐改变了态度。1984年1月，雀巢公司承认并实施了世界卫生组织有关经销母乳替代品的国际法规。在此基础上，帕根建议雀巢公司开辟发展中国家的市场，把它作为雀巢产品的最佳市场。在开拓市场过程中，雀巢公司吸取了以往的教训，不是把发展中国家单纯看做雀巢产品的市场，而是从建立互利的伙伴关系着手。

雀巢公司每年用60亿瑞士法郎从发展中国家购买原料，并每年拨出8000万瑞士法郎来帮助这些国家提高农产品的质量。同时，还聘请了100多名专家，在第三世界国家举办各种职业培训班。通过类似的一系列活动，雀巢公司在发展中国家树立起了良好的形象。

随着全球经济一体化的不断发展，市场细分的趋势日益凸现。站在消费者的角度看，通常认为国际品牌意味着在每个国家都能找到同样的产品，于是不禁会问雀巢是不是一个真正的国际品牌？事实上，以雀巢咖啡为例，它有100多个品种，主要根据各国消费者的嗜好而定。在全球范围内，雀巢有20家研究机构广泛进行消费者偏好调查。由于公司在生产制造方面技术领先，再加上产品生产实现本地化，使得它能保持低廉的成本，在市场竞争中处于更有利的地位。

肯德基的成功说明了这样一个道理，企业确定了恰如其分的经营战略，再辅之以完美的贯彻实施，才能百战不殆，常盛不衰。

肯德基的生意经

增长的问题对任何公司都是非常重要的，任何一个成功的企业都要有远景目标，要吸引优秀人才加盟，对社区作出贡献，不能确定战略目标的公司都会很快被淘汰。

作为一个特许经营企业就更是如此，肯德基的特许加盟者当然都是为了共享肯德基的良好发展远景而加盟的。远景目标的确立，有赖于对公司外部环境的审视、公司使命的确认以及为完成公司使命所需的能力平台的预期。

20 世纪 90 年代初，肯德基中国公司总裁苏敬轼先生一来到中国，就和雇员阐述肯德基的远景目标：把中国肯德基品牌做成中国餐饮业的第一品牌，甚至是全世界最受欢迎的餐饮业品牌。苏敬轼先生在公司的发展过程中与各级管理人员一起不断宣传和阐述这个目标。肯德基的每一个新员工，上班第一天就清楚这个目标。这就使肯德基的所有员工有了一个公司发展的共同蓝图，一种共同的远景，所有的人都知道肯德基公司以后将是一个什么样子。

肯德基经过十余年的发展，已成为中国最大、发展最快的快餐企业。另据全球著名的 AC 尼尔森调研公司在中国三十多个城

市的问卷调查显示，肯德基被中国消费者广泛熟知和喜爱，被公认为“顾客最常惠顾”的名牌，名列前十名国际知名品牌的榜首。肯德基可以说是在市场占有率和美誉度上双丰收，这与其远景目标制定上的正确可行是息息相关的。

到现在，中国餐饮业已有很大发展，国际连锁餐饮巨头纷纷抢滩中国，国内餐饮也跃跃欲试，而中国餐饮业的市场潜力还很大，肯德基要做中国餐饮业第一品牌的远景目标依旧适用，指导肯德基迈向新的征程。

在中国肯德基的所有员工眼里，发展到现在的 400 多家店，只是预期的远景目标的一部分而已，并不是最后的结果。如果回顾一下，苏敬轼是在肯德基进入中国之初就定下这个远景目标，不能不说是极具远见的。既定的远景目标，会直接影响企业业务规划、人才管理、业绩管理等各方面。很明显，肯德基的远景目标也预示着其“本土化”策略的势在必行，否则将无法满足不同肯德基在中国快速成长中人力资源短缺和原材料来源问题。

肯德基全球推广的“CHAMPS”冠军计划是肯德基取得成功业绩的主要精髓之一。

“冠军计划”有非常详尽与可操作性极强的细节，要求肯德基在世界各地每一处餐厅的每一位员工都严格地执行统一规范的操作。这不仅是行为规范，而是肯德基企业的战略，是肯德基数十年在快速餐饮服务经营上的经验结晶。

肯德基并不满足于目前的成功，而是不断以巨大的人力和财力去寻找适合中国人的口味，肯德基的什么产品是他们喜欢的，他们为什么会喜欢肯德基等等，去调整服务，调整食品，甚至推出新的产品。

所谓“众口难调”，好吃不好吃，每个人都有自己的观点。怎么样证明？回头率。好吃可能就是如果 100 人来吃，有 80 人觉得不错，那就可以认为在定位上已经被接受了。

肯德基以回头率划分消费者，可以分重度、中度，轻度三种类型。重度消费者是指一个星期来一次的，中度消费者是指大约一个月来一次的，半年来一次算轻度消费者。经过调查，肯德基的重度消费者几乎占了 30% 至 40%，对于他们来说，肯德基已经和他的环境、习惯产生联系了，逐渐成了他生活的一部分。

对重度消费者，肯德基的营销策略是要保持他们的忠诚度，不要让他们失望。这些重度消费者对肯德基很了解，因为他们经常光顾，甚至肯德基的服务员跟他们都是好朋友。对他们惟一且简单的方法，就是不要让他们失望。

对于轻度消费者，在调查中发现，很多人没有光临肯德基店的最大一个因素是便利性。这只有通过不断地开店来实现了。

肯德基以“特许经营”作为一种有效的方式在全世界拓展业务，至今已超过二十年。肯德基 1993 年就在西安开始了加盟业务，目前肯德基已拥有近二十家加盟餐厅。相比之下，肯德基的竞争对手麦当劳目前在中国内地开设的三百多家分店全部都是直营店，没有一家是特许店。

肯德基希望加盟商应该是真正的食品服务业经营者，要求有从业背景，以“实践”为管理方向，能很快掌握该行业的基本知识，并证明具有在一定区域内扩大发展的潜力。该加盟商也必须是一名业主，负责所需股份或资金中相当大的一部分。

这也是一项长期的业务伙伴关系。正因为如此，肯德基只有在对加盟商的组织机构、金融状况和项目计划完全满意的情况下，才会开始合作。

肯德基目前在中国发展加盟店的方式不是让加盟者交纳加盟费后自行开店，而是让加盟者出资购买一间正在运营中并已赢利的连锁店。

转让已经成熟的餐厅，加盟者不必由零开始，可以较快地融入肯德基的运作系统，进而极大地保障加盟者成功的机会。对肯

德基和加盟者来说都是最稳健、最便捷的做法。

考虑到大型城市开展特许经营挑战性大，目前肯德基只在中国内地境内非农业人口大于十五万小于四十万，且年人均消费大于人民币六千元的地区寻求加盟经营的申请人。当然，不是所有这些地区的餐厅都适合加盟经营。然而，如果可能，肯德基可以优先接受加盟商对地点的建议。

新的加盟商将会被授权经营一家在营运之中的肯德基餐厅，每个餐厅的进入费将在 800 万元人民币以上。进入费是一项转让费用，是购买一家成熟的且有赢利的肯德基餐厅所需的投资。这是根据一家肯德基餐厅的投资额、营业额、赢利状况而定的。从各个角度来看，都是经过审慎评估，合乎各方利益的。

在一个加盟经营期开始时需支付 3.5 万元美金的加盟经营初始费。持续经营的费用包括，占总销售额 6% 的加盟经营权使用费和占 5% 的广告分摊费用。这些费率和费用是在现行的基础上制定的，在加盟经营合同签订之后十年内保持不变，加盟商可以自行安排融资。据调查显示，成功的入选者需要在该项目中投入大部分的股份金额（>70%）。加盟经营协议的首次期限至少为十年，未来的加盟商必须自愿地从事肯德基加盟经营十年以上。

可以看出，在特许经营的严格规定背后，是肯德基总部和加盟店共同的利益关系。肯德基的成功取决于各加盟商的成功。特许经营授权人必须给予受许人以足够的支持，只有当每个受许人赢利了，整个特许经营系统才能变得更加强大。

从创立之初的第一家餐厅到至今分布在 59 个城市的四百多家餐厅，肯德基采用的鸡肉原料 100% 全都来自国内，十年来共消耗了 60821 吨鸡肉。肯德基的飞速发展同时也带动了各类相关原料供应行业的起步与发展。目前，大约 85% 的食品，包装原料都由中国国内的供应商提供。本着利益一致、共同进步的则，肯德基从对供应商传授全新的经营管理理念到先进技术引

进，从主动培训测试到积极扶持供应商，与供应商结成了关系密切的战略合作伙伴。

肯德基与正大集团、瑞士雀巢公司、百事公司等国际知名企业是商业合作伙伴，这些公司在中国都建有大型工厂，因而在投资、解决就业、技术转移等方面进一步促进了中国经济的发展。同时，为了和供应商建立一个长期的共同发展的关系，肯德基一直积极鼓励尚未进入中国的国外供应商在中国当地建厂。

肯德基的供应商经常说这样一句话：“经过肯德基星级系统评估过的厂家，能轻而易举地通过国家 ISO9002 质量认证。”星级系统是一项专门针对供应商管理的全球评估体系，从 1996 年开始对中国的供应商全面实施。这项评估系统能够科学严格、客观公正地从五个方面帮助供应商提高产品的质量，自实施以来被全国供应商认为是受益匪浅。

对于供应商来说，肯德基这样严格的评估系统并不是为了淘汰供应商，而是“从源头起就对产品质量进行严格的管理”。从最初对供应商的筛选开始，到一步步的技术支持，一次次的培训，最终目的是要不断提高供应商的原料质量，从而保证肯德基能够始终为中国广大消费者提供安全卫生美味的快餐食品。

肯德基公司技术部和采购部在以星级系统完成每年对供应商的各项评估的同时，也针对供应商们各自的弱点和不足进行相应的培训，从而把餐饮业的国际标准质量要求带给肯德基的供应商。技术部主要负责技术转移，比如对各家禽厂家推行养殖技术中“公母分饲”技术，鸡肉深加工技术，分阶段屠宰技术等。采购部则经常拜访供应商，积极举办交流会，安排一些经验不足的小型企业参加有经验的大型供应商交流会，从中扶持小型供应商的发展。

如果说各种规章制度、服务守则等是规范员工行为的“有形规则”，企业文化则是作为一种“无形规则”存在于员工的意识

中。

企业文化可以比喻为行为的“基因”，它通过仪式和激励手段等方式，提供了企业的核心价值观，告诉员工在企业里什么目标是最重要的，哪些是企业所提倡的和不提倡的，能够引导和塑造员工的态度和行为朝同一个方向努力。因此公司对企业文化的投资，往往能够减少巨额的人力资源管理费用。

作为特许经营企业肯德基来说，其高标准的服务质量是它的生命线，也是它参与竞争的资本。为此，肯德基塑造了具有服务意识导向的强有力的企业文化，员工接受了肯德基的组织文化的同时，其各种繁复的规章制度也就深深地融化在他们心中了。

在肯德基，员工不会在一个职位上干太久。如果你在一个职位上干两年，就会有人过来拍肩膀，你怎么这么长时间没升迁？目前，肯德基的餐厅经理个个都具有良好的教育背景，且一步步从基层餐厅成长起来。从管理一家餐厅，到管理四至五家餐厅和管理七至十家餐厅，甚至管理一个市场。肯德基的阶梯型职业发展通道，使每一位具有潜质的员工都能看到攀登的希望点。对于供应商来说，肯德基带来的不仅是快速的成长机遇，并且从自身发展来说也使他们更具市场竞争力。企业、员工、协作厂商、合作合资伙伴在肯德基的远景目标的引导下，通过沟通，彼此积极配合共同努力，结成一个紧密的团队，能达到整体绩效远大于个体绩效的效果。年会上，集团内各管理部门与合作伙伴、供应商之间就相互合作和未来发展方向展开探讨，交流经验，彼此加强了沟通，增进了企业凝聚力和众人合力以及追求卓越的信心。

现代企业之间的竞争，归根到底表现为人才的竞争，这已经成为企业界不争的事实。对于餐饮服务业来说，员工培训有利于提高员工文化、技术素质、连锁店的服务质量，以及为公司的经营目标搭建能力平台。肯德基为了在中国能够快速发展，在人力资源方面执行本土化战略，把员工培训作为自己一项重要的核心