



智享会
HR Excellence
Center



第25届中国学习与发展年会

2021年5月24-25日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org

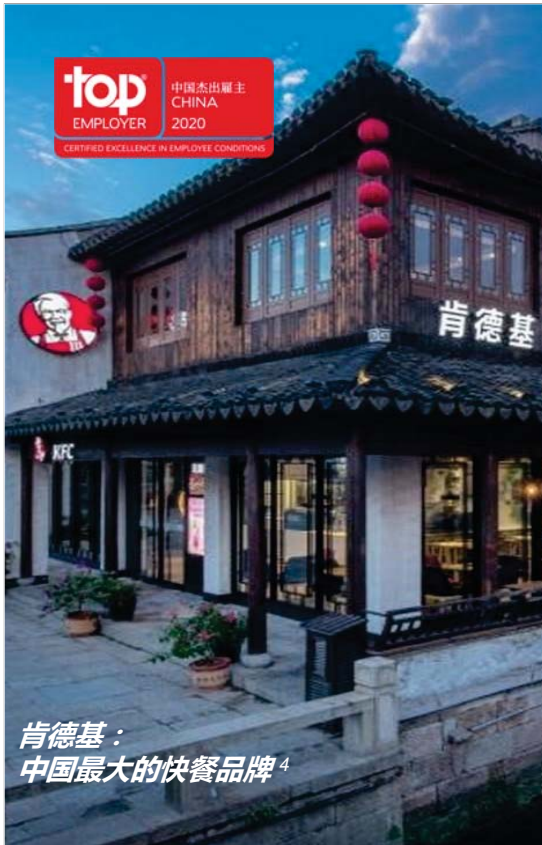




百胜中国如何赋能员工的数字化素质

百胜中国人才发展总监 Grace Pan

May 2021



肯德基：
中国最大的快餐品牌⁴

中国最大且领先¹
餐饮企业

1万+
家餐厅²

20亿+
客流量/年³

40万+
名员工²

1. 按2019年系统销售额计
2. 截至最近实际可行日期
3. 2019年
4. 按2019年快餐品牌系统销售额计；根据弗若斯特沙利文报告
5. 按2019年休闲餐饮品牌系统销售额计；根据弗若斯特沙利文报告



必胜客：
中国最大的休闲餐饮品牌⁵

Pizza Hut

2016年从母公司分拆，在美国纽交所独立上市
2020年在香港联交所二次上市，踏上新起点



2016年11月1日，纽约证券交易所上市



2020年9月10日，香港联交所二次上市

百胜中国长期战略





01 百胜中国数字化旅程及组织基础

百胜数字化能力打造

数字化战略



员工数字化活力释放

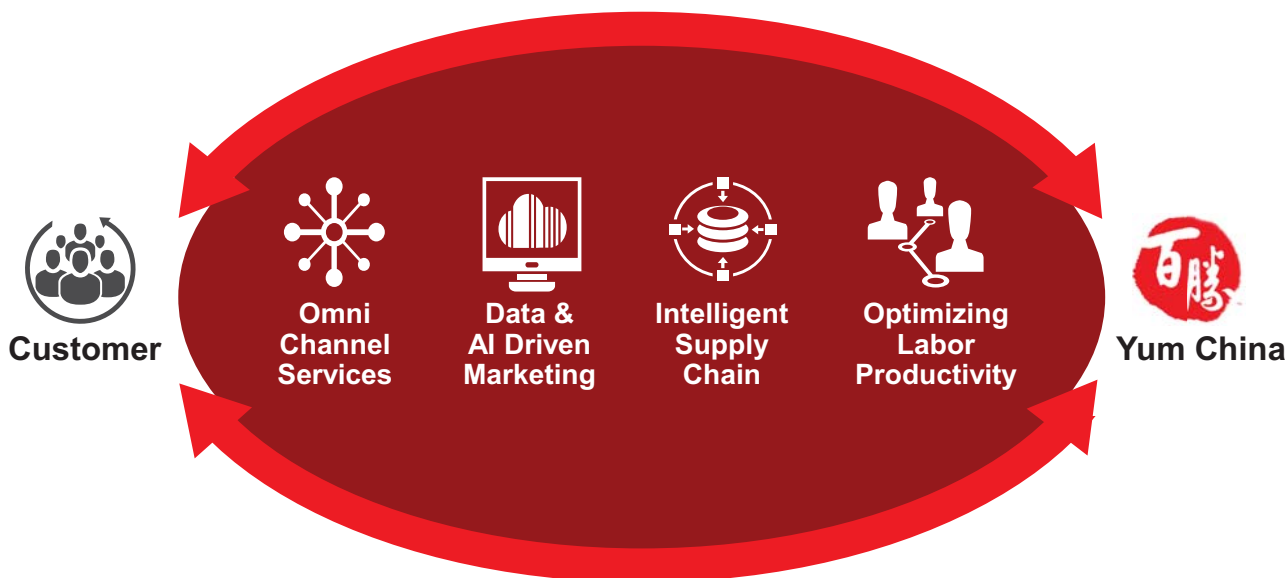
- “紧跟得上”——持续提升数字化时代的“可雇佣力”
- “想得到、愿意试”——不断应用数字化的方式、方法创新提升效能

L&D as Catalyst

数字化组织基础



百胜数字化战略



7

百胜中国数字化沿革

	2015	2016	2017	2018	2019
全方位的虚拟餐厅	KFC Super APP	KFC Tmall	Pizza Hut Super APP Pizza Hut Tmall	KFC/Pizza Hut Koubei	
数字化点单		KFC Pre-order		Pizza Hut Tableside order	KFC Mobile-order AI Personalized Menu
数字化支付	支 Alipay 1 st chain store	Wechatpay			YUMC Pay
会员		KFC Member Program	Pizza Hut Member Program	KFC/Pizza Hut Privilege Program	
外送	KFC pioneer from 2007 Aggregator partnerships:			Delivery2.0 Auto Dispatch	Delivery3.0 Trade zone & multi-brand platform
会员数量					
- 肯德基	300万	6000万+	1.1亿+	1.6亿+	
- 必胜客	100万	2000万+	3500万+	5000万+	
%数字化支付	~20%	43%	72%	86%	

Note: % digital payment refers to Q4 of each year

8

百胜中国数字化组织基础



管理层技术认知强

C-level “System Review Board” 支持
数字化创新



关键数字化人才储备

数字化办公室 —— 数字化人才进品牌
大数据团队



数字化目标聚焦

一线减负、效能提升
客户服务体验



原型到规模化速度快

专业部门懂业务，相应需求迅速



02

百胜中国对员工数字化素质的期望

数字化素质的打造是员工“可雇佣力”的核心

数字化通用能力

- 敏捷的学习力
- 数据洞察力
- 跨界合作能力
- 创新迭代能力



数字化思维认知

- 理解数字化趋势
- 理解组织内的科技应用
- 理解数据分析方法和应用场景
- 理解思维方式，用户思维、产品思维

EMPLOYABILITY
可雇佣力



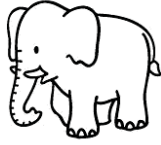
03

员工数字化素质培养的三连环

员工面对数字化的受限心态

缺乏紧迫感

“数字化很时髦，但是应该和我还没什么关系……。”



无法与组织实际相联结

“数字化外面一直在讲，什么区块链、物联网……在我们这儿是怎么回事，不太清楚……。”



缺乏信心，害怕

“听说了，数字化挺难的，我们大概以后要被淘汰的……。”



“公司要推社群营销了，真的从来没玩过，不行呀……。”

15

百胜打造员工数字化素质三连环



打造“可雇佣力”的紧迫感，强化学习文化基础

共识



激发学习力，普及数字化认知

催化



与创新愿景结合，Just-in-time 技能学习，鼓励探索应用

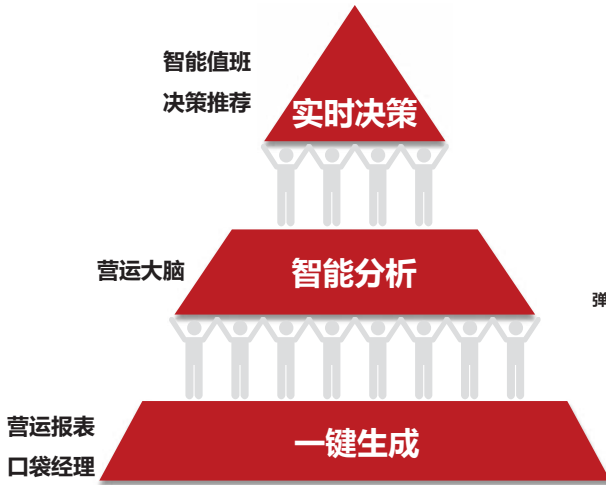
探索

16

打造“可雇佣力”的紧迫感——数字化应用进入日常工作

餐厅营运端：数据驱动，为餐厅伙伴减负提效

数字化体验已渗透入员工与公司的各个接触点



*截止2020年底 APP装机量 120,000 DAU 24,000

打造“可雇佣力”的紧迫感——强化“主导自我发展”的学习文化



20+ 年

与绩效管理和人员发展流程深度结合

- **流程**：360度反馈+个人发展规划
- **培训赋能**：经理辅导课程培训+员工自主发展培训

2019年—

- **宣传**：明确“可雇佣力”主题，自测自省

移动学习平台“魔百优学”支撑“主导自我发展”的学习文化落地



月均月活度

84%

月均转化率

79%

截止2021年3月数据

为员工解决学习文化落地的什么问题？

- 学什么？如何规划？
- 氛围——学不孤单？
- 跟进——精准激励？

举例：学员群体的用户画像分类，精准营销激励学习行为

用户维度	重度用户	沉浸式用户	轻学习用户	打卡型用户	沉睡用户	
频率 Frequency	登录天数	52	11	9	6	1
	登录次数	459	30	44	32	2
	总学习时长(分钟)	2413	516	165	138	27
	获得总学分	564	102	33	27	5
	总完成知识数	54	10	5	5	1
自主性 Initiative	总完成课程数	49	10	4	5	1
	自主学习时长占比(%)	90	90	98	19	-
	自主学习学分占比(%)	93	91	98	16	-
	自主学习知识数占比(%)	84	83	97	9	-
偏好 Preference	自主学习课程数占比(%)	83	82	96	9	-
	移动端登录天数占比(%)	69	19	91	94	-
	移动端登录次数占比(%)	68	22	93	95	-
移动端学习时长占比(%)	41	6	84	42	-	
人数	299	1443	2684	3479	3924	
人数占比	3%	12%	23%	29%	33%	

数据说明：基于2020年12月-2021年2月期间（合计90天），共计11,829名用户的登录及学习情况统计数据

沉睡用户(33%)：登录及学习频率均较低。在90后、低年资(1-2年)、RSC办公室员工中比例最高。

重度用户(3%)：登录及学习频率高，自主学习为主，移动端和PC端时间分布大致相当。以70后、高年资员工为主。广泛学习各类热门课程。

沉浸式用户(12%)：中等频率，自主学习为主，单次学习时间长。在低年资(<5年)、高年资(>15年)员工中比例较高。对办公技能，思维方法类课程有明显偏好。

轻学习用户(23%)：中等频率，自主学习为主，偏好移动端，少量多次学。以70后、高年资、办公室员工为主。偏好思维方法类课程。

打卡型用户(29%)：中等频率，指派学习为主，偏好移动端。在90后、入职6-10年群体中比例最高。学习内容均为广泛受欢迎的课程。

百胜打造员工数字化素质三环



打造“可雇佣力”的紧迫感，强化学习文化基础

共识



激发学习力，普及数字化认知

催化



与创新愿景结合，Just-in-time 技能学习，鼓励探索应用

探索

激发学习力

学习主题代言人
百胜中国首席人力资源官

百胜学习力打造员工可持续雇佣力 (Employability)
推出系列学习主题活动
小百合精英主题邀请大代言人，推荐学习课程、阅读书籍并在“一致到底”和“问吧”社群中提出主题考试和实践分享
期待各位同事都已经开始跃跃欲试~
小百合出的首期主题是

敏捷高效学习力

“敏捷高效学习力”是 Unlearn 和 Relearn 不断循环迭代的过程”
—— Aiken Yuen

什么是学习力?
对任何事物充满好奇，能够快速学习，举一反三，并在实践中应用、复盘、升级迭代。

如何打造学习力?
不断实践“学习循环”
· 先 Unlearn，打破固有知识和过往经验，再 Relearn，不断升级知识架构，不断迭代。
· 重点是不断迭代，当学完新的东西后，需要勇气再打破，不断迭代。

提升学习力资源

开学季

学知识赢好礼

解锁学习力十大热门课程
赢取一整年肯德基大神卡

活动奖品

- 解锁完成3门课程 → 获得魔百优学 + 50积分
- 解锁完成5门课程 → 获得魔百优学 + 100积分
- 解锁完成7门课程 → 获得魔百优学 + 200积分
- 解锁完成10门课程 → 解锁魔百大神卡或50元当当书卡
- 解锁魔百大神卡或100元当当书卡

百宝箱扫一扫 了解更多详情

十大课程学习打卡
持续触发学习

《思考，快与慢》读书分享会

“读万卷书，行万里路”

魔百优学 7-8月任务卡

《哲科思维点亮创新》部门线下讨论

学精友：哲科思维点亮创新

日期：2020年7月21日 19:00-20:00

线下效果转化
引发深入思考与实践

敏捷高效学习力 主题之 结构化工作复盘

工作复盘是提升学习力非常重要的一部分，对过往工作做好系统的回顾总结和思考，是进一步推动效能和迭代的前提和基础。

学习中的复盘思维

没有复盘思维，知识可能沦为“过眼云烟”

敏捷高效学习力 主题之 精准定位问题焦点，识别真正原因!

系列直播课程
学习与工作紧紧相连

80%员工学习主题课程 人均学习3~5课程

激发学习力——催化线上学习效果转化

设计学习效果转化引导流程，实现行为的转变和持续稳定的转变



明确清晰的行为转化目标，再设定具体的学习目标

行为目标 → 学习目标

具体工作中，员工实际的行为表现 → 员工掌握的知识技能的变化

如：市场SS Head & Team Leader——结构思考力课程：

行为目标	学习目标
<ul style="list-style-type: none"> 跳出现有经验和框架，提出不一样的，有创造性的解决部门工作问题方案 在月度部门会议上，更有架构的和主管进行工作汇报 在团队辅导中，更清晰清晰的和团队传达工作目标和任务 	<ul style="list-style-type: none"> 了解并掌握思考和解决问题的结构性逻辑思维流程 了解并能够运用金字塔原理沟通的核心要点和逻辑

学习转化全流程更透明、便捷的体现在手机 & PC端

学习效果转化的方式，旨在成为员工，主管和HR “有用愿用” 的能力提升帮手

员工

- 聚焦人群：**真正有业务场景需求的关键人群
- 举例说明：**让员工了解如何做好记录和分享
- 激发热情：**通过分享，点赞，积分，证书等方式激发员工记录学习历程的热情

主管

- 一目了然：**及时了解团队学习状态和成效
- 快捷反馈：**邮件提醒，简单快捷确认，快速评语模板
- 360评估：**随时邀请其他工作伙伴对员工进行反馈

HR

- 数据赋能：**打开学习过程黑箱，时刻了解动态
- 案例收集：**发现共性问题和应用场景
- 提供反馈：**给与反馈和点赞

普及数字化思维认知——理解公司数字化对自己的意义

数字化主题代言人：百胜中国首席资讯技术官

“数字化”学习主题 开始啦!

本期主题代言人
首席资讯技术官
Leila Zhang

- 数字化的进程是百胜在创新路上非常重要的驱动力，也是每一位员工不断构建的能力。
- 程序员或AI科学家或数据工程师：最重要的是提升软实力。我要特别强调“合群性”。跨界合作中，技术只有和业务结合在一起，AI只有结合业务场景，才能发挥强大威力。不然的话，技术只是空中楼阁，AI更是象牙塔内的成果。
- 业务人员：通过学习了解，AI的产品是什么？云计算意味着什么？掌握了这些知识，就可以知道哪些可以被数字化，哪些可以被AI赋能，以此提升工作效率和创新。

Leila对我们的灵魂拷问，你准备怎么回答？
看看Leila在学什么课程

- 我的工作内容被数字化了吗？
- 我的决策来自于经验还是数字？
- 如果来自于经验，其中有多少可以被数字化？

（演讲：产品经理的心修炼）

为期3个月，全员打卡率 70%

“百胜端到端数字化”揭秘

我们常常在公司听到“端到端数字化”，那到底是什么是“端到端数字化”，它背后的实践是什么？以及带给业务和我们每一个人的影响是什么？

企业战略资深总监
一个目标：一个端到端的男人

资讯技术资深总监
另一个目标：另外一个端到端的男人

时间：12月11日 12:30-14:00

1340+人员参与线上分享会直播

普及数字化思维认知——组织内部实践的沉淀

餐饮企业数字化和私域流量运营实践

当肯德基、必胜客开始做深度私域运营

WeBuild 激发
2021年度私域运营实践
私域运营专场

上线8周 4788人学习 370+评论

产品经理的自我修养

数字化时代下，我们每个人都是自己“产品”的产品经理。

如何运用产品思维去思考和打造自己的产品？有哪些步骤？

本期午间学习分享会，我们为你揭秘！

魔百优学

上线4周 1170人学习 223+评论

数据思维如何改变我们的工作方式

上线2周 855人学习 104+评论

2021-03-17 13:16

数字化转型过程中，思考的过程以及具体的实践是什么。两个最重要的依据，第一个从消费者角度出发，我们这次转型能否提升消费者体验，能否提高消费者对于品牌的忠诚度；二是从门店角度出发，我们这些改动能否有利于我们营运的效率，保障我们的服务质量，最大的挑战是在改变我们的消费者和一线40万员工的习惯。数字化转型两点线不开，一是业务在线化，一是触点数字化。比如2016年做业务在线化，开始消费者比例很低。40万员工要不要去做私域流量营销，做门店私域运营，做企业微信，私人定制化服务。一名顾客临时有事，微信告知改地址，餐厅回复一个字好。规定时间内送达，不是服务，更是一种信仰。

产品经理的自我修养-01

生活中所有的都是产品

2021-01-29

产品经理的自我修养-02

身体力行把自己变成用户，洞察用户需求。

2021-01-29

数据思维如何改变我们的工作方式

数据思维改变我们的工作方式：
~数据思维比硬核技术更重要；
~预算、预估的计算，前沿技术、基石场景；
~效果太好，不能多说；
~多种业务和场景的物料推算
个性化的信息内容及展示
行动策略的持续优化与迁移
~依托数据，智能决策；
~化繁为简，披沙拣金； 收起

2021-04-06

百胜打造员工数字化素质三连环



打造“可雇佣力”
的紧迫感，强化学
习文化基础

共识



激发学习力，普及数字
化认知

催化



与创新愿景结合，
Just-in-time 技能学
习，鼓励探索应用

探索

全球最创新的 餐饮先锋



The World's Most Innovative Pioneer
In The Restaurant Industry



Just-in-Time工作技能培训与公司推行的数字化创新并行，加速落地

餐厅端

肯德基商学院连续12周，周周直播餐厅“社群营销”最佳实践

门店经理角色转换，从执行掌控者到**数字化时代的经营者**

全国120多名各个部门“讲师”入围，产生80+新的自制课程内容

一线实践的及时萃取、传播复制

办公室端

Tableau数据分析训练营

持续4周渐进式学习，学习与实践结合应用
平台初识 → 计入入门 → 图表组合 → 作业及反馈

数据驱动决策

数字化教育激发了创新文化的渗透，让自下而上的创新更有影响力

高潜人才项目产出

连续4年产生15+与数字化有关的项目建议

员工自发创新

共享服务中心员工自发应用了Robot Processing Automation，改造了20+个流程，大幅节省了工时

创新的想法随时随地被看见——**深圳市场创客平台**

- ✓ 791个创新提案/Idea来自“百胜创客”平台
- ✓ 8个项目至全国分享，其中4个创新项目在2019年带来11,514小时工时节省



04

组织培养员工数字化素质的关键成功要素

组织培养员工数字化素质的成功要素

