

Performance Dashboards

绩效仪表盘

推动组织变革 达成策略目标 优化企业绩效

Measuring, Monitoring, and Managing Your Business

感谢Oliver Mougain博士为本书作序

[美] 陈为民 (Wayne W. Eckerson) 著

李辉 陈海生 译

企业智能丛书系列

Performance Dashboards

绩效仪表盘

[美] 陈为民 (Wayne W. Eckerson) 著
李辉 陈海生 译

图书在版编目(CIP)数据

绩效仪表盘/陈为民(Wayne W. Eckerson)著,李辉、陈海生译. —上海:上海财经大学出版社,2007. 9

书名原文: Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business

ISBN 978-7-81098-957-2/F·911

I. 绩… II. ①陈…②李…③陈… III. 仪表盘-应用-企业管理:人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 089624 号

- 责任编辑 张 健
- 封面设计 路 静

JIXIAO YIBIAO PAN

绩效仪表盘

陈为民(Wayne W. Eckerson) 著
李 辉 陈海生 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

890mm×1 240mm 1/32 9.375 印张·279 千字

印数:0 001—4 000 定价:22.00 元

前 言

有两句格言能够帮助您了解绩效仪表盘的强大功能。其一，“无法评估就无法管理”。如果职业经理人无法了解其所在部门和下属的工作成绩、现有的目标和标准与以前的不同之处，那么就很难对员工卓越的工作成绩进行表彰；而当员工完成不了目标时，也不知道该采取何种正确的补救措施。其二，“看得见才能做得到”。如果企业员工知道了衡量自己工作成绩的标准，他们必然会竭尽全力超出所谓的工作标准。

很久以前，高效的职业经理人就深刻地理解了上面的格言。他们也有一定的系统和方法评估公司或组织的绩效。在基于电脑的管理系统问世之前，许多公司高层管理人员就要求员工撰写简报来监督组织的绩效。其中提出了一个很重要的概念——关键成功因素(Critical Success Factor, 简称CSF)，它可以指出最需要严格监督的目标和活动。这个概念与关键绩效指标(Key Performance Indicator, 简称KPI)直接相关。信息系统追踪对高层管理人员来说是最重要的工作标准指数。绩效仪表盘就是在其基础上建立起来的。

尽管绩效考核仪表盘日益受到欢迎，但仍然有大量的疑问存在。常见的疑问包括：“仪表盘和平衡计分卡有什么不同之处吗？”“仪表盘必须是从上往下地进行管理运作吗？或者说也可以自下而上的建立？”接下来还有几个关于如何成功建立它们的重要问题，如：“我应该如何决定需要包括多少和什么类型的关键绩效指标呢？”“我会碰到什么样的制度上的制约因素，如果有，我该如何解决？”

Wayne W. Eckerson 完成了这部著作，这部著作不但消除了许多人对绩效仪表盘的疑惑，解释了其最重要的特点，并且对其最关键的问题给出了答案。不过，Wayne W. Eckerson 能够出色地完成该著作却

一点也不令人吃惊。作为一个研究分析学者,Wayne W. Eckerson 曾任数据仓库研究院(The Data Warehousing Institute)主管并收集过大量的调研数据,他也曾花费数年时间研究案例和为几家公司做过咨询。可以说,这些经历帮助 Wayne W. Eckerson 熟练地把概念定义和写作技巧结合起来。这样结合的结果就使得这部著作文采四溢,并且成为了一部对于想要深入了解绩效仪表盘的人的必读之书。无论你是位想要了解仪表盘的管理者,或是一位想要更好地应用仪表盘的 IT 专家,还是一名把自己的职业生涯定义为努力用最现代、最优秀的方法提高企业绩效管理的在校学生,你都会从 Wayne 的书中受益匪浅。

Hugh J. Watson

Terry College of Business

University of Georgia

中文版本序

当许多西方人访问中国网站时，都会对页面的排版和内容的复杂度感到吃惊。题目、文章结构和密密麻麻的链接让人陷入了一个文字森林中。

同样，在其他各种类型的出版物上也会出现类似的情况，其中包括报纸、杂志和管理报表。在中国国内，有很多公司要求它们的业务分析师（来自 IT 部门、综合系统或者商务智能厂商）制作一份数据高度概括的、简洁的报表，而最终用户（CEO、CFO、销售总监、经理、市场部等）则期待可以在一张纸上了解到公司商务运作的所有细节。

这种现象可以被解释为是中国人想了解全世界的一种需求，不想错过任何细节，为了得到第一手的完整信息等。这种页面的编排结构深深扎根于中国的文化中。当然，当面临分析案例、解决问题、缓和矛盾的时候，中国人更喜欢用所有掌握的图片信息进行分析，而西方人则喜欢用一种非常结构化的方式、持续的办法来解决问题。同时，中国人更倾向于掌握所有细节来分析对象之间的关系以及相互之间的影响。他们努力去提高整合系统的速度，同时尽量去保证系统内部的平衡性。几乎还没有哪一种理念，能够如此契合中国的经理人和 IT 人士对于整合信息和知识的需求。

同时，可以看到的是，企业绩效管理（Enterprise Performance Management, EPM）理念正在世界上各个企业中起着巨大的作用。在中国越来越多的公司正在引进这种管理模式，这种管理包括跟踪企业（比如经营单位、部门、团队，还有员工个人）。一段时间内，就某个特定的目标的绩效表现，寻找改进的机会。我相信，持续增长的影响是显而易见的。

● 更加关注企业竞争力的增强。由于中国加入 WTO, 迫使一些本土公司逐渐向专业化靠拢, 花费一些精力在增加效率和收益上。

● 中国的经理人认识到只有高效的商务运营模式才能在国际市场中获胜, 也才能为中国经济的繁荣做出贡献。

● 中国公司渴望被国际认同并且希望被认为有一套好的管理模式(以区别于普通的生产加工厂), 这些想法促使它们紧跟西方的管理实践, 引进西方通用的理念, 比如平衡计分卡(Balanced Scorecard)、企业资源规划(Enterprise Resource Planning)、客户关系管理(Customer Relationship Management), 等等。

● 中国公司希望在西方的股票交易市场上市, 就会采用西方的评估标准, 因此它们就需要一个可以让经理人针对内部指标门槛, 把握国际基准, 来衡量和跟踪员工绩效的系统。

我希望绩效仪表盘(Performance Dashboards)能够给中国公司未来的管理带来巨大的影响。如果使用正确, 这个理念定然可以成为增加效率的方法和工具, 可以帮助企业战胜日益增多的竞争者, 并迎接全球膨胀的挑战, 铺平中国企业进入国际市场的道路。

通过两种理念的合并(一方面是 EPM, 另一方面是仪表盘), 本书的作者将向您呈现一个明确的框架, 使得读者对绩效仪表盘获得一个深刻的理解。本书有两个明确的特点:(1)对中国读者的适用性: 不管是背景、功能、经验, 还是商务智能和企业绩效管理的定位, 总体上来说应该是适合的;(2)书中建议的有效性。

这本书不是仅仅对项目的不同方面做了一个完整的介绍(商业 vs 技术管理, 设计理念 vs 考核项目的执行力, 前期展示 vs 后期数据整合, 等等)。Wayne W. Eckerson (陈为民) 相当完美地解释了绩效仪表盘的不同类型和成功实现这些类型所需的必备条件。因为绩效仪表盘在中国成功部署的案例还非常有限, 这足以向读者证明本书的价值将是不可估量的。尽管本书中的真实案例都发生在美国, 但是还是可以为中国的经理人带来实际的洞察力。例如某些章节“检验你的企业是否准备就绪”和“关键成功因素——从壕沟中获取提示”, 都包含了贴近中国企业实际情况的有效建议, 甚至让人认为这本书就是为我们中

国读者写的。

作者所给出的建议非常实际,并且非常详细,这将被有国际化头脑的中国读者所赏识。这些建议涵盖了:怎样启动绩效考核项目,如何创建有效的指标和考核屏幕,以及如何将整个企业的仪表盘进行链接和整合等。同时,作者也对怎样确保 EPM 理念得以采用和怎样积极进行绩效管理给出了建议。这些建议都是通过真实的例子和案例分析,来进行阐述和说明。

总的来说,本书的内容和我们所面临的中国环境十分的吻合。最终客户认识到绩效管理和他们的业务及战略的发展将联系得越来越紧密。操作性和战术性的仪表盘将被 IT 行业经理(还有他们的服务提供商,包括绩效软件管理厂家、系统集成商等)越来越重视。因此,本书中文版的出版,正赶上 EPM 产品和咨询服务的发展动力处于前所未有的强大的时候。

中国的企业已经觉察到,需要特定的服务来补足当前的商务智能平台。因此,对于那些对专业性和效率的需求还得不到满足的客户,他们所需要的下一个步骤,就是对合适的经理人和合适的员工部署合适的绩效仪表盘。尽管有些行业的用户已经拥有了一定水准的数据仓库、报表和数据挖掘等其他的相关分析工具,但是他们仍然缺乏针对个人考核系统的实际经验。

该方面的问题可以被划分为两类:内容和版面。涉及到内容的问题(比如:“我们从哪里得到关键绩效指标(KPI)呢?”、“怎样判定正确的绩效指标组合?”),这些通常是由与此息息相关的最终用户提出的,也就是所谓的“业务部门”(人力资源、市场部、总经理等等)。而 IT 部门显而易见是对仪表盘的版面、视觉效果和技术实现更感兴趣(“一个屏幕上我们可以显示多少 KPI?”、“测量表必须有多大的容量?”、“怎样从已存在的数据资源中进行导入和导出?”等)。如果这些来自于业务部门和 IT 部门的需求是不可调和的,那么绩效仪表盘的项目部署将直接导致组织内部的冲突。由于中国企业的规模、控股者的多样性和关系的复杂性,这样的紧张状态更有可能发生。我们需要一种新的策略来有效地处理这种摩擦。这本书的优势在于,指导读者怎样使业务

部门和 IT 部门的兴趣点合二为一,满足这两个方面的目标是创造一个信息丰富、拥有友好界面的考核系统,同时促使员工尽可能多的去界面上查看自己的状况。

同样,如同同时符合内容和版面的需求,作者也将目标读者定位于最终用户和绩效仪表盘整体解决方案的供应商。这就意味着不仅是中国的专业买家,其他相关的专业卖家,也能在本书中找到有效的指导和帮助。特别是,本书中的建议将帮助软件开发者、销售人员、IT 和绩效咨询顾问等,更好地理解最终用户在部署中关于功能上和界面上的需求和期望。

更值得注意的是,IT 管理的新入门者也可以从本书中获益。那些在 EPM 或者 BI 项目方面没有经验的管理者,将会得到如何将 IT 引入业务管理中的建议,以及如何充分利用现有的数据产生有用信息,从而使得公司成为一个以结果为导向的企业。这本书揭示了如何成功管理、设计和实施一个绩效仪表盘项目,使它激励员工,锁定目标,理解整个企业的全景,等等。这对于理解如何安排 IT 项目、如何正确使用 IT 做出恰当的时机决策将是一个极好的开端。

综上所述,我要感谢所有为这本书的出版做出过贡献的人们。首先,我要向本书的译者李辉先生表达我的敬意,他将极大的精力投入到本书的中文翻译工作中,这种工作热情完全值得我们信赖。陈海生先生,则出色地完成了对本书的校对,保证了本书的翻译质量。还需要特别感谢胡海峰博士提供的专业意见和评论,他多年从事商务智能和数据挖掘领域的经验使得这个工作的结束更加完美。此外,李文、刘洋先生对本书的图表和截屏等所做的汉化工作也非常优秀。最后一句“感谢”我要献给张凌飞女士和吴洁女士,她们在我们和出版商之间维系着一种友好合作的关系,她们无私的帮助贯穿了整个项目,真诚而无价。

莫利伟 博士(Dr. Olivier Maugain)

社会管理创新

序 言

探索著书之路

“错误的起点”

起初,该书主要是关于企业绩效管理(BPM)的。2003年,来自 John Wiley & Sons 出版社的编辑 Tim Burgard 读到了我写的一些企业绩效管理方面的研究报告,后来询问我是否有兴趣出书,以满足多数专业商务人士的需求。对我来讲,这并不是一个寻常的预约,更不是一份兼职,而是一份令我兴奋不已的工作,即深入研究企业绩效管理课题。

研究之初,我认为企业绩效管理本身意义因人而异。该领域范围广泛,涉及各种应用软件和技术,覆盖了财务合并、报表工具、规划、预算、预测软件、仪表盘和计分卡等等。企业绩效管理在当初看起来更像反映厂商在他们的产品组合中所拥有的功能,而不是代表其独立的学科本身。

从定义上来讲,多数人认为企业绩效管理主要是帮助公司集中处理重要事件。在实现战略目标过程中,多数公司花费大量精力和资源,结果事倍功半,成果不大。实际上,企业绩效管理要求公司首先确定取得成功的必要的关键活动,且确保顺利实施。简言之,企业绩效管理的目的就是助企业组织一臂之力,使其经营活动能够更加的专注、齐整和有效。

仪表盘和计分卡

本着企业绩效管理的精神,我决定放弃企业绩效管理的写作初衷,转为集中表述一些更为形象具体的事物,以便公司能够更好地实施企业绩效管理的实务。那时,我不知道是否有公司已开始实施企业绩效管理方案,但已经意识到众多公司开始出现了仪表盘和计分卡。在公司内部,这些应用软件与工人似乎产生了广泛的共鸣,从会议室到车间,从客户到供应商等均可见其踪影。仪表盘和计分卡的应用能够助企业绩效管理一臂之力,从而更好地贯彻实施企业绩效管理原则,其效果远远优于市场上出现的其他所谓企业绩效管理应用软件和技術。因此,仪表盘和计分卡是一个值得深究的课题。

在调查了解过程中,与研究企业绩效管理类似,我遇到了“概念模糊”的困难,不过相对规模较小。我所见的仪表盘和计分卡外观、功用和目的不同。一些看起来像是报表门户或电子浏览书,有的主要包括文本文档和手动录入数据,还有一些以图像仪表盘为主,仪表盘上显示的是实时数据。

在这个领域中,惟一概念明确的是来自平衡计分卡团体。它们对此概念有精确的定义而且有成熟的方法论来帮助公司创造、实施和管理企业绩效数据。据我了解,目前一些优秀的顾问或者专家著有相关方面书籍,涵盖理论与实践。因此,我认为没有新的价值可以挖掘。

与此同时,我也考虑到,目前众多公司和组织投入大量精力,利用商务智能、数据集成工具和技术,建立仪表盘和计分卡作为企业经营的日常管理工具。在过去十年中,我已经就仪表盘和计分卡两个领域进行过一些研究并发表相关文章,因此,有能力详细讨论和说明有关它们的应用,并从公司组织那里综合了一些较好的系统设计、创建和发展的实例。因此,诞生了这本书。

绩效仪表盘的“困惑”

经过长时间的思考,数十次的采访,我最终将一些有关仪表盘和计

分卡方面的疑问收集入书,为读者提供一个清晰完整的介绍,保证人们对这些方法有正确的认识。经过大量缩减之后,我得出这样的结论:仪表盘和计分卡是一个更大的绩效管理系统的一部分(我们将其称为绩效仪表盘),它能够帮助公司更有效地分配、监督及管理公司运行。

绩效仪表盘不只是拥有神奇的绩效图形的界面,也是在商务智能和数据集成架构上逐渐发展成熟的商业信息系统。它与一般仪表盘或计分卡截然不同,后者只是简单的视频显示仪器,通过将数据、软件、规则等集合在一起,来产生绩效信息以供使用者察看。

三个应用

为了更加充分理解这个概念,需要了解绩效仪表盘的结构。实际上绩效仪表盘是由三种应用软件以一种无缝方式组成的统一体:即监测软件、分析软件和管理软件。

监测软件主要通过使用实时相关数据,利用图形元素传输关键信息;分析软件帮助用户从多角度、多层次分析和探讨绩效数据,从而获得问题或事件症结所在;管理软件用于促进执行官、经理、员工之间的交流,并且向执行官持续提供重要活动的反馈信息,从而助其把握公司健康正确的发展方向。

三个层次

观察绩效仪表盘所显示的数据时需要经过三个层次,即汇总的图形视图、多维视图和详细的运营视图。使用者透过其中任何一个层次都可以查到绩效仪表盘,不过大多数情况是,首先透过汇总的图形视图,然后到达多维和详细视图。

用这些分层的方法,能够满足公司内多数员工的信息分析需求,通过培训那些会摆弄数字的人,把使用信息作为一种工具来完成他们的工作。绩效仪表盘按照自然顺序排列,方便使用者在工作当中与信息交流。首先,他们想监控主要度量指标以发现特例;随后,分析获得一些信息,进而得到这些特例的相关解释,并揭示一些潜在的趋势和问题;最后,对详细数据和报告进行审查,得到问题的根本原因所在,并对

症下药。

商务智能新的发展方向

在许多方面,绩效仪表盘是商务智能新的体现。它们可以将商务智能从过去主要由业务分析员和超级用户使用的一套工具转变成为向企业中每个员工传递可决策信息的一种手段。这样,绩效仪表盘便成功地履行了商务智能的使命,来帮助一些组织提高信息的使用效率,以此来增加企业的灵活性,使其达到最佳绩效,并实现战略目标。

三种类型

在和很多公司讨论之后,我发现绩效仪表盘有三种类型:运营、策略和战略仪表盘。这三种类型仪表盘的差别完全取决于各自的应用程度(例如监控、分析和管理的)。

运营仪表盘追踪核心的运营流程并且强调监控胜于分析和管理的。策略仪表盘能够更好地追踪部门流程和项目,并且强调分析更胜于监控和管理;战略仪表盘监控战略目标的执行力,并且强调管理更胜于监控和分析。一个公司对于每种不同类型的仪表盘有很多版本,但是他们对共享和相关的度量标准应使用一致的定义和规则来整合它们。

成功因素

知道绩效仪表盘是一回事,而如何成功地去实施它却是另一回事。在与那些已部署绩效仪表盘(不管他们怎么称它)的公司内的员工交流时,我发现了很多关键成功因素。宏观地说,成功的重点是:(1)为项目获得支持和资源;(2)创建正确的度量标准并使之在定义上标准化;(3)设计一个引人注目的用户图形界面;(4)事先计划好,确保最终用户能够接受并促进公司变革。

除了这些主要的成功因素之外,我发现有很多技巧和技术会影响成功的项目和普通的项目的差别。本书不是提供实施绩效仪表盘的方法论,或提供关键成功因素的复杂列表,而是如同一个好的绩效指标,它提供了合理的指导来指引你如何到达前方的道路。

纵览本书

阅读此书的目标读者

本书是为那些监督绩效管理项目或委任去创建和检查组织绩效管理系统,包括信息系统和公司政策和流程的商务或技术管理人员而撰写的。这些管理人员对商务知识有深刻的见解和对管理信息技术项目有丰富的经验,他们中的大多数都是首席绩效官的主要候选人。

与此同时,业务主管也将从阅读此书中受益。虽然本书涵盖了绩效管理的技术基础,并详细描述了技术细节等复杂内容,但是此书本身却力图用清晰、直白的语言来阐述技术概念。从另一方面看,因为本书同样阐述了绩效管理概念和用来执行这些概念的技术框架,所以技术专家们也将从阅读本书中受益。此外,本书还致力于帮助平衡计分卡的专家们理解平衡计分卡在其组织中与其他种类的绩效仪表盘关联并结合的方式。

浏览、反复阅读和检查

为了使广大读者们从接下来的几百页书稿中能够尽量获取最多的知识,让我来阐述一下撰写这本书的方法。首先,我了解商务人士通常很繁忙。如果你和我差不多,那么除了在飞机上或者在假期中,你是很少有时间可以从头到尾仔细地阅读一篇文章或者报告的,更不用说一本书了。你只是希望得到书中的一些精华、一些指示、一些主要的可以在今后的工作中应用到的知识点。

为了满足读者这方面的需要,我尽力在出版者约束的范围内使本书的内容更加适合于阅读。比如说,我自由地运用很多标题、简短介绍、提示、工具条等视觉指引作为书籍内容的框架。浏览书籍的时候略看一下这些视觉提示,你便可以简单了解本书的主要内容,同时如果你从这些视觉提示中发现了引起你兴趣的内容,那么便可以专注地阅读此书。

书中的章节

本书共分三部分。第一部分：“绩效仪表盘的前景”。阐述了解绩效仪表盘的框架和内容。本部分共分五个章节(第一章~第五章)。第一章为绩效仪表盘做出定义,并描述了其主要特点。第二章提出BPM的背景,因为BPM的背景为绩效仪表盘提供概念基础并代表了相关产品和服务的广大的市场。第三章解释了商务智能,即绩效仪表盘存在的分析和技术的基础。第四章为准备使用绩效仪表盘的组织机构提供了组织准备评估。第五章提供了建立在BI成熟模型上的技术准备评估,BI成熟模型是我于2004年发明的,同时受到BI专家和其他商务人士的广为欢迎和接受。

第二部分：“绩效仪表盘实战”。这一部分为第一部分中所阐述的绩效仪表盘的概念框架注入了新鲜的血液。通过对很多截屏进行深入的案例分析,介绍每种仪表盘,从而帮助读者了解不同种类仪表盘的差别。本部分共分四个章节(第六章~第九章),各章节主要内容如下:第六章对每一种类的仪表盘进行了略述,并在概念的层次上对三种类型的仪表盘进行了对比。第七章运用 Quicken Loans 作为案例研究,深入分析运营型仪表盘。第八章通过介绍由国际卡车和机车公司开发的主要商务指标(KBI)来阐述策略仪表盘。第九章通过检验由 Hewlett Packard 的技术解决方案公司发明的平衡计分卡的应用来介绍策略仪表盘。

第三部分：“重要成功因素：专家的建议”。在这一部分中,我从很多以往研究的绩效仪表盘中综合总结出一些建议和指导。本部分共分六个章节(第十章~第十五章),其主要内容如下:第十章讲述了怎样开始运用绩效仪表盘项目。第十一章讨论了创建有效的度量的方式,因为这是所有仪表盘系统的支柱。第十二章转变到视觉设计,并研究如何创建强有力的仪表盘屏幕以便更快、更准确地进行交流。第十三章描写了整合和联系多种仪表盘系统的一些方法。第十四章针对建立商务和信息技术部门有效的合作关系这一棘手的问题进行阐述,并提出解决办法。这就需要建立一个持久的、高附加值的仪表盘系统。第十

五章作为结束语,提出了一些建议,这些建议是关于保证终端用户采用绩效仪表盘的一些方法,进而将绩效仪表盘作为组织改革的原动力。

请反馈!

作为教育领域的一名从业者,我了解到最好的学习方式并不是在课堂上,而是在小组讨论和成员之间的对话交流中。当您阅读完(或者浏览完)本书后,我希望您能将您的观点发送给我。一旦您将一些观念以书面的形式表达出来,这些观念就会在今后逐渐的发展。此书不是我对这一课题研究的最终结果,还有很多知识是值得学习的。毫无疑问,在书中,还有很多方面我没有提及,并有一些细小的差别被我忽略。所以,我也恳请读者们协助我撰写下一版本,请把您的想法发送到 weckerson@tdwi.org。祝大家阅读愉快!

目 录

前言	1
中文版本序	1
序言	1
第一章 什么是绩效仪表盘	1
绩效仪表盘的背景	1
绩效仪表盘的组成	7
绩效管理架构	17
小结	22
第二章 企业绩效管理角色	24
概览	24
BPM 架构	32
BPM 趋势	36
小结	39
第三章 商务智能的角色	41
商务智能的价值	41
商务智能概览	44
小结	62