

 博雅光华

# 用数据说话

大数据时代的管理实践

崔小吃 韩青/著



NLIC2970903411

外企高管20年管理经验积淀  
资深管理顾问1000个案例研究

惠普、戴尔、西门子都在实践的量化管理体系



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 用数据说话

大数据时代的管理实践

崔小屹 韩青/著



NLIC2970903411



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

用数据说话：大数据时代的管理实践 / 崔小屹, 韩青著. —北京: 北京大学出版社, 2013.6

ISBN 978-7-301-22556-1

I. ① 用… II. ① 崔… ② 韩… III. ① 企业绩效—企业管理  
IV. ① F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第110802号

书 名：用数据说话——大数据时代的管理实践

著作责任者：崔小屹 韩青 著

策划编辑：谢安洁

责任编辑：王艳利

标准书号：ISBN 978-7-301-22556-1 / F·3629

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：[tbcbbooks@vip.163.com](mailto:tbcbbooks@vip.163.com)

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者：三河市华业印装厂

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 11.5印张 147千字

2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷

定 价：32.00元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## ◆◆ 推荐序 ◆◆

中国的经济高速发展，使众多中国企业得以快速成长。无论是从小型企业成长为大中型企业，还是正面临本土化企业到国际化企业的转型，都迫切地需要思维理念的革新。现阶段的一个重要思维转变“量化思维”，正是《用数据说话》这本书的核心观点。

我在和很多中国企业家沟通的时候，都觉得中国企业的领导者具有极高的智慧，他们也非常愿意学习各种先进的管理理念和方法。只是，中国企业的发展和进步还需要一些时间。因为中国的市场化经济才刚刚启动三十多年，不少民营企业成立只有二十年，甚至十几年的时间。其实，很多国际企业都是经营了上百年的“老店”，也曾经历了从小到大、从粗放到精细的管理过程，很多好的管理经验都是从失败的教训中逐一总结出来的。

数据和量化意识是众多国际企业成功的基础。科学的度量可以让我们的习以为常的简单现象中抓住可以控制的机会，使做事的方式更加完美，结果也更加接近目标。在20世纪80年代，摩托罗拉的工程师们发现了一种利用数学统计的方式，来控制生产制造流程的稳定性并逐步提高产品质量的管理

方法。这就是六西格玛管理法，它将抽象的数学概念和商业经营活动联系起来，通过这种创新的结合为企业创造出巨大的效益。

经历了二十多年的发展，六西格玛管理法已经演变成为一种科学的决策方式，正影响着世界上成千上万人的工作和生活。无论是摩托罗拉的“六西格玛”，还是日本企业创立的“精益管理”“日清日高”，乃至惠普、西门子强大的企业文化，都是以数据作为基础的。所以，本书提出的中国企业下一步发展必然要学会“用数据说话”，确实是肺腑之言。

在这方面，“惠普精益六西格玛方法论”是惠普公司于20世纪90年代总结出的一套独特的质量管理之道。它强调持续改进、用数据说话和追求卓越，在帮助中国客户建立持续改进的质量管理体系及相应的人才队伍，以破解企业在发展过程中亟须解决的价值链问题与业绩提升、高效变革管理等问题，引导中国企业在持续改进中获得新的竞争力。凭借这套独具特色的惠普质量管理之道，惠普在全球市场获得了令人称赞的业绩。

近年来，随着中国经济全球化进程的加快，一些在市场上已形成了竞争优势的中国企业，特别是大型国有企业和民营企业的管理者，对世界先进管理方法学习和引进的愿望日益强烈。有的企业甚至还提出了“向世界级企业冲刺”的发展目标。惠普大学借助惠普丰富的管理经验，为惠普内部和外部的客户提供了诸多优质的培训和咨询。大家也非常认同惠普公司持续改进的质量管理之道，都希望通过高效的培训，来全面提升公司的管理水平和经营业绩，增强竞争力，实现新一轮发展。在培训中，我们经常强调“用数据说话”，这是理念和文化的体现。

但要真正在工作中实现“用数据说话”，必须借助工具和方法。本书的一个突破性贡献在于，提供了很多实用的工具和方法，尤其是很多报表的设计原理与方法。这虽然和惠普目前所使用的工具和方法在细节上有些差别，但其基本原理和模型是非常近似的。所以，我认为这本书非常实

用，可以帮助企业将管理理念具体落实到应用的层面。另外，本书中关于“对人的评估”和“企业文化建设”的观点，也让人耳目一新。将企业文化具体化、行为化，然后根据行为表现进行量化的招聘、考核、培训，充分体现了用数据说话。

此外，本书所涉及的职业化理念，也正是惠普的员工所需要的。国际化与职业化的一个重要体现，就在于“心中有数”。我们经常倡导的“守时”“系统分析”“确定”“执行”等，无一不依赖于量化思维和运用数据的能力。所以说，本书不仅对中国的企业管理者有借鉴意义，而且对外资企业的员工也极具学习价值，能帮助他们建立良好的职业意识。

真心希望广大读者能够从这本书中找到自己有用的东西，树立量化意识，在工作中学会“用数据说话”！

中国惠普大学联席校长 阎晓珍

## ◆◆ 前言 ◆◆

我在国际企业工作多年，后来又从事培训咨询工作。在很多场合，朋友们大都会问我一个问题：“中国企业和国际企业最大的区别是什么？”

对于这个问题，我的回答就是：“数据和量化！”

许多人膜拜乔布斯的敏锐直觉，感慨他设计出了一款又一款惊世的完美产品，能一次次拯救苹果于危难。但是，大家千万别忽略了，当有人向乔布斯汇报使用Flash软件会使iPhone手机耗电量大增时，乔布斯说：“给我数据。”

中国企业不缺奇思妙想的创意商业模式，也不缺富有魅力的领导者，更不缺开拓进取的精神。可以说，优秀的战略和商业模式需要天马行空的想象和艺术家的灵感。然而，在具体操作的时候，如何准确地把想象变成产品，以及如何成功地进行复制，却需要用数据来进行规范和指导。

当中国的管理者学习通用电气前任CEO杰克·韦尔奇的国际化、多元化战略设想，以及他高情商的管理风格时，也不要忽略了杰克·韦尔奇收购企业时，是靠他对数据的高度敏感，才能从众多备选公司中找出最具潜力的企业。

其实，数量化管理方法在企业生产管理中，是比较好操

作的。因为对设备和物料的精确定义相对较容易，比如温度多高、质量多好等，都是可以用数据准确描述出来的。但对于人的管理方面，由于人的思想和情绪对工作的影响很大，导致在不同的情况下同一个人的表现可能会截然不同，因此如何在企业管理中对人进行准确、客观的评价就是个挑战。

始创于1837年的宝洁，已经成功守业一百七十多年了。许多人认为宝洁是一间神奇的公司，而它真正的神奇则源于一套科学客观的量化管理系统。而且，宝洁也是全球范围内最早提出“品牌量化管理系统”的公司。

微软公司创始人比尔·盖茨也曾说过：“没有科学、量化的目标，微软离破产永远只有十八个月！”

数量化的思维，已经融入了众多国际企业职业经理人的血液之中，用数据而非感觉进行判断与决策，也已经成为他们的一种信条。应用量化思维进行科学管理，正是许多中国企业家和职业经理人努力的方向。



# 目 录 |||||

## CONTENTS

推荐序 / VI

前言 / IX

### 第一篇 心中有数：数量化管理思维

#### I 第一章 | 大数据时代管理者的必备素质

##### 第一节 国际顶尖企业的成功秘籍 / 4

1. 沃尔玛的精确管理 / 5
2. 通用电气的数据运用 / 6

##### 第二节 主观感觉可靠吗 / 7

1. 战机坠毁的“凶手” / 7
2. 管理者的“空间迷失” / 9

##### 第三节 大数据时代的管理难题 / 12

1. 用客观数据说话 / 12
2. 大数据时代的变革 / 14
3. 管理者必备的数据运用能力 / 17

##### 第四节 数量化与职业化的管理 / 23

1. 乞丐也要职业化 / 23
2. 一个心中有数职业经理人 / 25

## 第五章 | 通过数据建立创新体系

### 第一节 戴尔：科学改进创新的楷模 / 102

1. 戴尔的数量化管理 / 102
2. BPI：创新与改进模式 / 105
3. DMAIC：量化改进模型 / 108

### 第二节 量化改进与创新案例 / 112

1. 戴尔通过改进创造效益 / 112
2. 麦当劳的“快”来自创新 / 119

## 第三篇 以人为本：对人的数量化管理

## 第六章 | 数量化的人员管理

### 第一节 “80后” “90后” 员工的管理 / 125

1. 职场的“80后” “90后” 现象 / 125
2. 少抓思想，多抓行为 / 127

### 第二节 可量化的行为规范 / 129

1. 自我说服的力量 / 129
2. 执行力的形成 / 130
3. 管理从量化的行为抓起 / 132

### 第三节 对员工的量化评估 / 133

1. 好莱坞如何用数据评估演员 / 133
2. 考核的钝化现象 / 134
3. 为行为设立评分标准 / 136
4. 对服务性岗位的量化评估 / 137

第四节 员工量化评估案例 / 138

1. 幼儿园的评估难题 / 138
2. 幼儿教师的量化指标 / 140

**第七章 | 用量化思维打造企业文化**

第一节 企业文化再定义 / 146

1. 企业文化的力量 / 147
2. 将文化落实到具体行为 / 148

第二节 能力素质模型：企业文化的DNA / 151

1. 打造适合本企业的文化 / 151
2. 能力素质模型 / 153

第三节 戴尔公司的能力素质模型 / 155

1. 戴尔员工的18项能力素质 / 156
2. 招聘的能力素质模型 / 157
3. 重点考核的能力素质 / 158
4. 考核后的改进措施 / 159

第四节 西门子企业文化的打造 / 160

1. 西门子的企业文化 / 160
2. 量化的行为定义文化 / 162
3. 从主观到客观的圆桌会议 / 164
4. 定制式培训体系 / 165
5. 用数据检验企业文化建设 / 166
6. 企业文化的员工调查工具 / 167

后记 / 170

第 一 篇

心中有数：数量化管理思维



## 第一章 大数据时代管理者的必备素质

理解数据，应用数据，相信数据，是中国企业发展的新动力，也是中国企业管理者迫切需要掌握的能力。

很早以前，我就看到过这样一张图（见图1-1），描绘的是随着人在职场上的职务变化，对其能力的要求也在发生变化——技术能力的要求在降低，而在管理能力和抽象思维能力等方面的要求在不断提高。而抽象思维能力就体现在，能够把纷繁的业务用精确的数据体现出来，能够用清晰的数据把各种业务状态呈现出来。

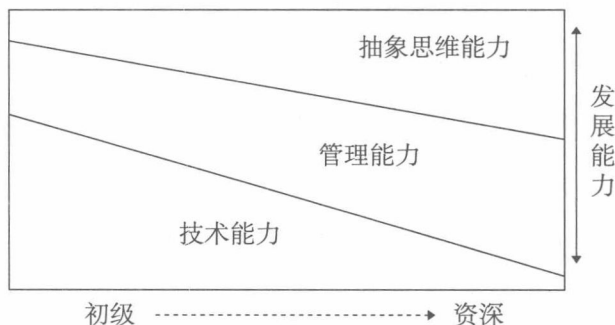


图1-1 职务与能力要求对应图

经常听很多企业领导谈到“科学管理”“职业化”等词汇，仔细一问什么是科学管理，职业化又如何体现，虽然会得到各种不同的答案，但归根究底这些答案都离不开一个词——数据。科学管理的客观和实证精神离不开数据，职业化的重要标准“守时”也体现在对时间的量化把握上，而中层管理者需要的上传下达更需要用数据来精确传递。

## 第一节 国际顶尖企业的成功秘籍

国际品牌汽车企业为什么能够生产出安全可靠的汽车？其中一个重要原因是，长期以来这些企业通过大量试验，积累了大量的数据，从而不断推陈出新。汽车公司通过碰撞试验，对汽车在受到外力重击的情况下的形变进行了统计。

中国的观众非常喜欢好莱坞影片，很多人认为好莱坞的电影极具创造力。但殊不知，好莱坞看似各不相同的电影其实都是用相近的模子做出来的，都是用数据作为制作的标尺。

好莱坞的编剧是非常重视剧情结构的，因为剧情结构是对观众心理深入研究的产物。通过对剧情结构的研究，编剧非常清楚观众在观影的某个时刻最希望看到什么，便在那一刻通过剧情满足观众，给观众情理之中却又意料之外的惊喜，从而让观众得到最大的满足。

好莱坞的《变形金刚》《泰坦尼克号》等大片，大都严格遵循好莱坞的量化剧情结构，精确到秒。以《阿凡达》为例，开片十几分钟里交代了故事的背景，一个残疾军人如何来到潘多拉星球、潘多拉星球上有什么、阿凡达为何物、人类去潘多拉星球干什么……在好莱坞模式中，如果前十几分钟不能把故事的前因后果交代清楚，观众就会失去耐心，所以导演们基本都把这一规则作为铁律来遵守。

我们经常能在报纸、杂志上看到很多关于优秀国际企业的管理方法、制度等，但我们看到的这些内容，其实并不是它们最核心的成功要素。国际顶尖企业最重要的成功秘籍是这些制度建立的基础——数量化的土壤。

在这些企业里，运用数据和客观方法已基本成为一种思维惯式，没有数据就不会轻易做出结论。从市场分析预测到战略的实施与评估，他们都

会尝试用数量化的科学方法实施。下面，来看看著名的沃尔玛公司是如何应用数量化的方法解决实际问题的。

### 1. 沃尔玛的精确管理

现代社会的市民少不了要去家乐福和沃尔玛这样的大超市购物，随着这些大型超市进入中国，对中国的零售业也产生了很大的影响。很多人都在研究沃尔玛优秀的管理经验，比如，沃尔玛注重客户满意度，员工3米内见到客户要露出8颗牙齿，以及对员工进行充分的在职培训，等等。但很多人不知道的是，沃尔玛的核心管理经验之一是其科学的数量化管理，充分运用数据来挖掘和分析解决问题的方法。

通常人们逛超市都不会只买一种商品，而且买的商品大都具有一些关联性。比如，自己在家做饭的顾客经常会同时买蔬菜、肉、大米、鱼、油和调味品等商品，而购买日用品的顾客往往会一起购买洗衣粉、香皂、卫生纸和清洁剂等。虽然每个顾客购买商品的动机非常偶然，并且各有各的特点，但是把大量顾客采购结果汇总后，就会发现一定的规律。沃尔玛的专家们经过长时间的数据统计，发现不同商品之间是具有一定关联性的，而这些商品的销售量也会有一定的比例。在这里，以蔬菜、肉类和食用油三种商品为例，沃尔玛经过长期跟踪发现，这三种商品销售额之间的大致比例是100 : 80 : 10。

职业化经理人常会到销售现场检查巡视，但是除了销售现场的巡视之外，他们还会非常关注相关数据的变化。大型连锁超市的收银台会随时把顾客的采购信息，传送到后台的ERP信息系统进行统计。超市7:00开门，到了9:00数据就已汇总。经理通过汇总报表观察超市各商品的比例，还是以蔬菜、肉类和食用油为例，三种商品的正常比例为100 : 80 : 10，如果今天的数据显示三种商品的比例是100 : 40 : 10，就很容易发现肉类的销售出



现了异常情况。顾客选择了100单位的蔬菜，本应选择80单位的肉类，但是今天肉类的销售居然降了一半，经理会立即跑到肉类销售区去查看原因。看是价格的问题，是陈列的问题，还是质量的问题？一旦找到原因，就可以立即有针对性地进行调整。这样，超市刚出现问题的苗头，就迅速地被控制和改善了。这种管理方法，叫作“即时干预”。

如果没有数据，超市经理仅凭主观感受和观察，只会发现超市的员工都非常忙碌，顾客们都在兴致勃勃地采购，似乎一切都很顺利。超市经理虽然可以在巡视中纠正一些商品摆放不当的失误，提醒员工的服装要穿戴整齐，但他很有可能忽略掉最关键的要点。

如果根据每天的报表进行统计和分析，我们往往还会发现更多问题。比如，一周后的一天，超市7:00开门，经理9:00看到蔬菜、肉类和食用油的销售比例是50:40:5。这说明单项商品的销售没有出现问题，但是整体客流量降低了。经理就会马上去查看，为什么今天的客流量整体减少了。

相信数据，用数据说话，已经成为沃尔玛等国际型企业的职业经理人的思维惯式。

## 2. 通用电气的数据运用

数量化是一把精密的机械手术刀，它最大的作用是精准切割，科学地拆解，再完美地组装还原。让你明白，问题本可以更好地解决，分析本可以更透彻和深入，目标本可以更清晰和具化。它的解剖对象可以是一个员工的一次绩效评估，也可以是一个企业的战略。因为我们只需用数字体现出的结果来说话，不用去考虑中间的过程和理由，只需用结果来衡量中间过程，做到的自有其道理，做不到的则是没有付出足够的努力。

提到通用电气，很多人会想到杰克·韦尔奇，他也被称为上个世纪最伟大的CEO。因为大家认为，是他通过国际化和多元化战略，把通用电气打