

AMT

王君 葛新红/编著

DECISION BASED ON DATA
CONSTRUCTING ENTERPRISE BUSINESS ANALYSIS
AND DECISION SUPPORT SYSTEM

看得清楚，错得明白
改进决策，促进行动

◎量化管理、数据决策！让每个管理者都能读懂的经营分析宝典。

◎摆脱凭借经验和直觉做判断的恶习，五步法帮您系统化建设企业经营分析体系

构建企业经营分析体系
用数据决策



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

用数据决策

构建企业经营分析体系

DECISION BASED ON DATA
CONSTRUCTING ENTERPRISE BUSINESS ANALYSIS
AND DECISION SUPPORT SYSTEM

王君 葛新红/编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

用数据决策:构建企业经营分析体系/王君等编著. —北京:北京大学出版社,2010.5

ISBN 978 - 7 - 301 - 16616 - 1

I. 用… II. 王… III. 企业管理 - 会计报表 - 会计分析
IV. F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 067160 号

书 名: 用数据决策——构建企业经营分析体系

著作责任者: 王 君 葛新红 编著

责任编辑: 石会敏

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 16616 - 1/F · 2505

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>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京飞达印刷有限责任公司

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10 印张 100 千字

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 29.00 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 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

Preface

前言 从“和谐会议体系”到 “和谐经营分析体系”

有些读者已经看过我们的《别让会议控制你》一书,了解了在企业里如何开好单个会议,以及如何构建“和谐的会议体系”。

然而我们发现会议体系建立了,企业的会议依然无法取得理想的效果,原因在于会议上用于分析和指导的数据和报表出了问题。

您或您所在的企业是否曾面临以下问题:

- 如何构建 CEO、各事业部/部门总经理或总监所需要的“管理驾驶舱”、“关键指标看板”?
- 如何建立企业上下一致的经营分析结构,定期对战略执行的偏差进行分析和纠正?
- 如何将会议和数据结合,建立不同会议所需要的分析报表/

报告体系？

- 如何从报表到提供行动建议，供高层做选择题而不是分析题？
- 如何通过报表不断积累和发现那些影响企业发展的长期因素？
- 如何有效实施 BI(商业智能系统)系统，使 IT 系统的使用对象不再局限于业务人员，而能为管理层提供服务？
- 如何建立企业数据/信息标准化管理体系？

围绕以上问题，让我们一起来探讨如何构建企业“经营分析体系”。在书中我们将会分享到，企业实现用数据进行管理决策支持，不是设计大量的报表，也不是简单地上马 BI 系统，而是从管理到 IT，进行系统化的考虑。我们称之为“和谐经营分析体系”，说明要管理从企业战略目标到经营分析结构和指标的和谐，经营分析指标、报表/报告和数据间逻辑关系的和谐，报表/报告和各类经营分析会议之间的和谐，各类业务处理系统和商业智能系统(BI)之间的和谐，以及围绕经营分析各类岗位和流程之间的和谐等。

如果你在企业经营分析体系构建中遇到书中类似的问题和场景，欢迎给作者来邮件：王君女士 joanna.wang@AMT.com.cn；葛新红女士 Rose.ge@AMT.com.cn。

最后，我们要鸣谢 AMT 的咨询客户：李宁集团、上海石化、深圳魏斯蒙、上海家化、万科集团、青岛啤酒、特步，这些行业领先企业和 AMT 顾问共同在“企业经营分析体系提升”、“会议体系梳理与设计”、“报表体系盘点与看板设计”等方面的思考、探索与实践，是检

验任何“管理观点”和“管理法则”的最终原则。

也感谢 AMT 咨询事业部的合伙人王玉荣女士、彭一先生、王鹏女士、孙燕斌博士、邓为民博士、郭建荣高级顾问、文建明高级顾问、陈书燕顾问,他们的体会和在实践中对咨询方法论的发展,都推动着本书以及后续的一系列图书不断成文、不断更新。

Introduction

导读 从哪里开始读这本书

本书的主人公欧阳苦恼于企业各类报表满天飞,却不是领导想要看的报表(如图1)。基层经常要为不同的上级提交重复的数据、报表,每到月底、季末经常加班加点进行数据统计,然而花费很多时间统计出来的报表,因为内容缺少针对性,所以对决策目标的支持并不明确。有时候报表来了,最好的决策时机已经过去了。交上来的报表堆砌事实,不加提炼,希望到会议上来谈,结果会议上各部门提供的数据不一致,分析会变成了吵架会(如图2)。

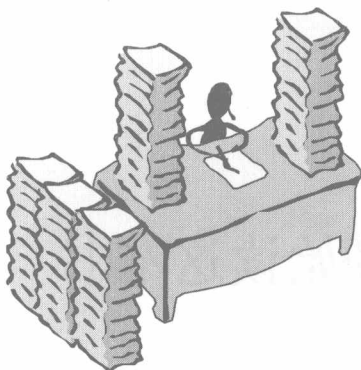


图1 报表成堆,却无法为决策提供支持

您是怎么计算我的销售业绩的?



图2 吵架会

该如何解决这些问题?管理咨询顾问在第一章中建议他,要解决这些问题,必须从企业战略和管理目标出发,建立稳定的经营分析体系,继而介绍了构建企业经营分析体系的五步法。

第二章是关于经营分析体系构建“五步法”中的第一步:如何建立一套能够衡量业务运营效率的指标体系,以有效反映业务现状,及时发现问题。介绍了基于企业战略目标和业务流程进行指标体系设计的原则和方法。

第三章是关于经营分析体系构建“五步法”中的第二步:从指标到报表,建立企业标准化的报表/报告体系。介绍了制作领导愿意看、喜欢看的报表/报告编制方法和范例,同时与您一起探讨如何通过数据标准化解决数据口径不一致问题。

第四章介绍了如何将报表和会议体系相结合,以有效发挥数据分析对管理改进的应用效力,以及如何通过有效的知识管理手段,沉淀企业管理知识。

第五章介绍了如何用BI系统进行经营分析体系的IT实现,以

及如何成功地进行 BI 选型和项目实施。

第六章是关于经营分析体系长效落实机制的建立,介绍了经营分析体系如何分阶段实现,如何建立信息管理机制,以及如何培养用数字管理的企业文化。

第七章通过一个咨询案例,介绍了某企业经营分析项目的部分成果,将理论付诸实践。

我想,不仅是欧阳,还有拿起这本书的“你”,都曾为企业的数据和报表分析而苦恼过。让我们为提升企业的“经营分析能力”、“风险预测能力”、“精细化管理”一起不懈努力吧!

Contents



目 录

第一章 关于报表的一声叹息	1
从“用数据决策”到“表哥表妹的烦恼”	4
企业关于报表普遍存在的困惑	5
什么是经营分析报表体系	6
五步法:构建企业经营分析体系	16
自测题:小蜜蜂的故事	18

第二章 经营分析体系,从指标设计开始	21
区分概念:关键业绩指标、绩效考核指标和经营分析指标	23
经营分析指标设计的四项基本原则	27
指标设计工具:战略地图和平衡计分卡	36
基于业务分析结构建立指标体系	44
经典案例:某企业如何制定经营分析指标	47
自测题:请您为 H 公司设计经营分析指标体系	51
第三章 从指标到报表,搭建标准化报表/报告体系	57
报表中的分析维度和分析方法	59
指标—报表—数据对应表	62
如何制作领导愿意看、喜欢看的报表/报告	65
数据标准化:经营分析报表实现的基础	70
第四章 如何提高经营分析对企业管理改进的应用效力	83
经营分析和会议体系相结合	85
让经营分析会议成为公司管理的发动机	91
通过知识管理积累商业知识和智慧	94
案例分析:企业经营分析会议常见问题及改进	97
第五章 用 IT 工具实现实时报表体系	103
商业智能工具(BI)的发展	106
BI 实施,经营分析的 IT 实现	108
寻找 BI 项目实施成功的秘诀	114

第六章 经营分析体系如何长效落实	125
经营分析分阶段目标计划的制订	127
经营分析管理机制的落实	128
培养用数字管理的文化	131
第七章 案例分析	133

Path 1

第一章

关于报表的一声叹息

在本书的前部相关书——《别让会议控制你》一书篇末，我们说到了关于报表的“一声叹息”，书中的主人公欧阳在梳理了公司的会议体系之后，紧接着盘点了企业的报表，结果是惊人的：除财务公开报表外，主要的管理报表有一百多个。作为公司领导班子成员，每月看大量报表，报表满天飞，但高层还是不满意。

在上周和总经理吴总的会谈中，吴总对欧阳感叹：“提供给我的报表太多了，到底能从这些数据中看出什么来，还要让我自己思考。”随着企业规模不断扩大，吴总已深刻体会到必须有一套报表体系来帮助自己进行运营风险监测和决策支持。由于会议体系梳理取得的显著效果，因此吴总决定将欧阳从市场总监的位置上提升为自己的助理，上任的第一件事情就是梳理报表。

欧阳先找来了 IT 部门的主管王开，一提到报表，王开就直摇头，自从 ERP 实施后，IT 部门就开始忙着应付各部门的报表需求，ERP 中可以查询的报表已有一千多份，但是已开发的报表使用率很低，新的报表需求却层出不穷。在今天上午主持的月度经营分析会议上，销售部门和财务部门之间又发生了争吵，两个部门提供的报表数字对不上，双方各执一词，最后会议只得不了了之。

“唉，都是报表惹的祸！”欧阳叹息了一声，“有没有什么系统的方法能进行报表梳理呢？”欧阳陷入了沉思……

从“用数据决策”到“表哥表妹的烦恼” -----●

现代社会处在信息时代,更是数据和报表的时代,精美的图表、排列整齐的数字、繁多的指标随时随处出现,电视、报纸、网络,尤其是现代企业越来越重视对数字、图表的利用,企业家们对数字随口拈来以支持决策,员工更是要对所从事工作的相关数据烂熟于心以方便工作,用数据为决策服务已经在企业界达成共识。众多的企业实施商业智能软件(BI)以帮助企业进行数据分析。根据 IBM 商业价值研究院 2009 年对全球超过 2 500 位 CIO 的研究数据表明,83% 的 CIO 都把商业智能和业务分析作为增强企业竞争力愿景规划的第一选择。Gartner 预计,到 2010 年,BI 市场规模将达 19 亿英镑,前景一片光明。

事情的另一个极端,就是所谓的“表哥表妹”的烦恼了,也就是手里报表多得受不了的一族。这些烦恼不一而足,既有千辛万苦做出的报表屡遭打回重做的烦恼,也有出了报表老板不看觉得自己的心血白费的烦恼;既有无从着手的烦恼,也有洋洋洒洒万言书却发现翻来覆去说的都是一件事的烦恼;既有手工做账累煞好人的烦恼,也有 BI 实施后,发现只是把手工转成了电子化,没有预想的那么好……唉,怎一个烦字了得。

其实不光“表哥表妹”们烦恼,老板经理们对报表也有着千般烦恼,想要的报表拿不到,拿到了却不是最想看的;想看的不能及时拿到,拿到了却又不准确。从经验直觉到数字决策,说起来很美,做起来很难……

企业关于报表普遍存在的困惑

我们把企业高层和中层对于报表的困惑归纳了一下,主要有以下六个方面:

(1) 决策目标不明:交上来的报表堆砌事实,不加提炼,报表内容缺乏针对性和时效性,高层看了不知道要决策什么,也不知道该向下面要什么报表。

(2) 报表逻辑不清:数据很多,指标很多,报表也很多,但是哪个指标是由哪些数据得来的却不知道,指标之间的关联性不强,高层需要自己去琢磨,好比“雾里看花,水中望月”。

(3) 数据口径不一致,财务部门和业务部门在管理会议上争吵不休,经营分析部门弄出来的数据又成了“第三套”数据。

(4) 数据加工效率低:大量的员工在做数据统计,层层加工后,数据不准确,无法追溯,好不容易拿到数据做出报表来了,最好的决策时机已经过去了。