

普
华
经
管

WILEY

Killer Analytics

Top 20 Metrics Missing From Your Balance Sheet

发现致命指标

投资者和管理者必须重视的20个非财务指标

【美】 | 马克·格雷厄姆·布朗 | 著 廖珂 译
Mark Graham Brown

从**苹果**到**谷歌**，从**沃尔玛**到**Facebook**

睿智、前瞻、高效的分析型指标构建手册

深入解读世界顶级创新型公司如何应用新型非财务指标管理企业

Killer Analytics



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

发现致命指标：

投资者和管理者必须重视的 20 个非财务指标

Killer Analytics: Top 20 Metrics Missing From Your Balance Sheet

【美】马克·格雷厄姆·布朗 (Mark Graham Brown) 著

廖珂 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

发现致命指标：投资者和管理者必须重视的 20 个非
财务指标 / (美) 布朗 (Brown, M. G.) 著；廖珂译. —
北京：人民邮电出版社，2015. 4
ISBN 978-7-115-38659-5

I. ①发… II. ①布… ②廖… III. ①企业绩效—经
济评价 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 041739 号

内 容 提 要

在本书的英文书名中，有一个英文词 “killer”，这个词充分显示了本书中介绍的 20 个分析型指标对企业获取成功的重要性。这 20 个指标之所以被业界称为 “杀手级指标”，是因为企业可能仅仅因为对其中的一个处理不当就满盘皆输。

资产负债表上的数字，一直备受企业管理者、投资人、金融证券从业者、管理咨询师的关注，然而，表格上的数字代表的是滞后指标，它们只能反映过去，而在新商业模式辈出的今天，企业要想取得成功，利用好前瞻性指标才是重中之重。本书提到的这 20 个前瞻性指标，能帮助企业测算各种已知和未知的风险，是能使企业在当今这个数据驱动的时代保持竞争力的核心因素。书中介绍了创新力指数、商机管理指数、新客户收入占比指数、顾客愤怒指数、员工幸福指数……但企业其实并不需要太多的指标，而是需要更 “聪明” 的指标，根据自身情况应用这些指标中的三四个，对一般规模的企业已经足够了。

-
- ◆ 著 【美】马克·格雷厄姆·布朗 (Mark Graham Brown)
译 廖 珂
责任编辑 王莹舟
责任印制 焦志炜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本：700 × 1000 1/16
印张：20.5
字数：260 千字
- 2015 年 4 月第 1 版
2015 年 4 月河北第 1 次印刷
- 著作权合同登记号 图字：01-2013-9210 号
-

定 价：59.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

K 英文版推荐序

Killer Analytics

眼光与知识能带来更好的决策，而这些决策能为企业带来更好的经营业绩。出类拔萃的公司，往往是那些基于准确信息、数据和分析做出决策的公司，我称这些公司为“聪明的公司”，我也相信马克·格雷厄姆·布朗所著的《发现致命指标：投资者和管理者必须重视的 20 个非财务指标》一书能够帮助企业变得更加“聪明”。更加“聪明”的分析型指标不再是一种花哨的装饰，而是能使企业在当今这个数据驱动的时代保持竞争力的核心要素。没有正确应用分析型指标的企业将会被竞争对手轻易地超越。

过去，企业所面临的挑战在于是否能够发现数据，并基于数据了解企业的当前业绩，最终为决策提供支持。这往往意味着，企业仅仅是通过一种“数数”的简单方式来了解自身的运营状况。如今，企业所面临的挑战则是如何在不断膨胀的数据来源中做出正确的选择。我们不再缺乏数据，恰恰相反，我们处在一个数据爆炸的时代。正如谷歌公司的执行董事长埃里克·施密特（Eric Schmidt）所说的，“从人类文明诞生到 2003 年，全人类共创造了 5EB 的信息。而如今，我们每两天就会产出同等量的信息……而且这一速度

仍在加快。”

在这一数据膨胀的背景下，如何能够从大量数据中提炼出有用的信息，对于企业就显得更为重要。对于本书，我最欣赏的地方在于：它不是简单地介绍了我们每天都能见到的这些指标，而是深入地介绍了能提供真实商业见解的分析型指标；它为管理者们提供了有力的方法，使他们能够将无论是定性还是定量、历史还是未来的数据点进行整合，从而产生更具价值的商业见解。

我与一些世界最知名企业合作的经历让我认识到写这样一本书的必要性。每天，我都看到许多公司被淹没在各种数据中。大多数公司正承受着信息过载的压力，管理者们被大量杂乱无章、无序排列的数据和关键绩效指标轰炸着。事实上，企业并不需要更多的指标，相反，他们需要更少、更重要、更“聪明”的分析型指标来帮助他们回答经营中的一些关键性问题，我将这些问题称为关键性绩效问题。在本书中，针对每一类问题，作者都提供了一系列能够解决这类问题的分析性方法，这些方法是企业选择正确的指标和商业分析方法的最为恰当的参考。

我在实践中观察到的另一个现象是：很多公司在商业智能、仪表板、分析软件等方面大量投入，以期为管理者们提供更佳的决策工具。但事实上，这些分析工具只能输出过于简单化的指标，这也使得决策者们对这些工具的应用效果感到失望。在信息技术领域，有一句名言——“无用输入，无用输出”（Garbage in, garbage out），这在绩效评价与分析报告领域同样适用。本书将帮助企业从数据的海洋中，筛选出最关键的决策支持指标。任何已经开始应用商业智能、仪表板、分析软件系统的企业，都可以通过本书给出的方法，修正他们的系统，使其输出最有用的信息。

在高级绩效研究院（Advanced Performance Institute），我们刚刚完成了全

世界规模最大的针对企业绩效评价和绩效管理的研究。从全世界各个地区超过 3000 家公司回收的问卷显示，大多数公司仍在为绩效评价和绩效分析而挣扎。然而，那些能更好地评价和分析自身绩效的企业，往往获得了更敏锐的商业洞察力，做出了更好的判断，从而收获了比竞争者更好的业绩。作为研究的一部分，我们建立了一套成熟的模型，这使我们能够分辨这些成熟企业是如何评价、分析和管理他们的绩效的。我们发现，大多数公司的情况都属于以下两种之一。

(1) 在数据与事实方面：虽然这些公司也使用数据进行绩效分析，但他们的数据收集和使用过程是随意的、临时的且缺乏协调的，因而获得的商业洞察力有限。

(2) 在信息方面：这些公司使用更加结构化的方法来收集数据、生成报告或仪表板，从而能够获得更有用的信息。

然而，对于那些最成熟或者业绩表现相对更好的企业而言，使用绩效数据帮助他们做出了更好的战略决策和战略性的前瞻预测。这些公司会基于自身的数据和预测性的分析指标，对未来做出预测。本书介绍的大多数分析方法都是前瞻性的，对企业未来的财务表现能够做出有效预测。

有趣的是，我们还发现了一些业绩表现最优秀的企业存在的共同之处，具体如下。

(1) 这些公司往往会将传统的业绩评价指标（如净利润率、息税折旧摊销前利润、经济增加值），与本书恰好介绍的一些分析型指标结合起来。这些分析型指标的原始数据集，一般都比传统业绩指标的原始数据集更大。这些分析型指标也更具有动态特征。

(2) 这些公司将战略与运营方法整合起来，将战略经营成果和业绩的经营驱动因素更加紧密地联系起来。（本书很好地支持了这一论点。）

(3) 这些公司更加关注当前和未来，而非过去。传统的绩效评价指标只能告诉我们历史信息，只有更为复杂的综合性指标才能基于企业的现状，为企业提供实时的预测分析工具。（这同样是本书的内容之一。）

(4) 这些公司真正关注了数据的质量，确保用作分析输入的业绩指标是可靠的。尤其是那些最成熟的企业，更是在组织的各个层次上，积极主动地管理相关数据的质量。（本书介绍了管理高质量数据的必要性。）

(5) 这些公司使用信息技术支持其分析和业绩报告。它们通过 IT 系统和工具建立了集成化的平台（用以对数据进行分析和预测），生成交互式的图表、报告，以可视化的形式呈现出来，并通过移动设备或者互联网分发给决策者。

(6) 这些公司使用这些分析型指标并非为了向外界炫耀。它们使用的分析型指标能够真正帮助自身了解和认识到在企业运营中需要关注的问题，而本书中介绍的分析型指标能够让公司了解其真实的绩效问题。

(7) 在这些成功的企业中，分析型指标和业绩评价的应用得到了组织内各个层级的广泛认可——从董事会会议室到生产一线。分析型指标之所以缺乏广泛的认可，往往是由于错误的评价标准或者无关的数据。当分析型指标真正具有价值，且能帮助人们做出更好的决策从而带来业绩的改善时，企业中各个层级的员工才会认同这些指标（这恰恰是本书的写作目的）。

我相信，你也能像我一样发现本书非常实用、切实可行且极具吸引力。它会帮助你有效利用更具相关性和洞察力的分析型指标组合，从而使你的企业成为更加“聪明”且成功的企业。

伯纳德·马尔（Bernard Marr），高级绩效研究院首席执行官
《聪明的公司》及《关键绩效指标：管理者需要知道的 75 个指标》的作者

K 英文版前言

iller Analytics

商业领袖需要源源不断的信息来帮助他们带领企业走向成功，而见微知著是管理组织绩效的核心要求。

太多的管理者依赖于“轶事型证据”^[1]而非实际数据来了解企业的运营状况，而这些轶事型证据往往只包含滞后的财务和运营指标。本书不再关注如何评价财务业绩，因为据我观察，只有极少数企业缺少可靠的运营及财务指标体系。本书是关于如何评价大多数企业的努力目标的。大多数企业的终极目标都是财务成功（收入增长、利润和股价的上涨、投资回报等），但财务成功的先决条件包含很多因素。发现运营及财务方面的实际业绩与目标之间的差距极为重要。然而，未能达成财务目标的根本原因往往也是多方面的——不满意的顾客、不愉快的员工、外部因素、表现不佳的供应商、法律及监管问题以及未能开拓高质量的客户群体等。

[1] 轶事型证据（Anecdotal evidence/data）一般是指业内人士普遍接受（但是未经实证研究支持）的说法。

本书中的关键性问题有哪些

本书的关键是如何开发一套综合型或分析型指标，以回答下列让企业领导者们头痛的问题。

(1) 我们是在鼓励我们的员工进行产品创新、流程创新以及服务创新吗？

(2) 我们的供应链管理是否有效？相关人员是否与供应商及商业伙伴保持了良好的关系？

(3) 我们企业的关键项目及工程是否运营良好？

(4) 各个持续改善计划的项目、团队及委员会是否真正对提升组织绩效发挥了作用？

(5) 我们是否有效地管理并最小化了风险？

(6) 我们对销售渠道及流程的管理是否能为我们带来高质量的客户？

(7) 我们是否对能够直接影响业绩表现及决策的外部指标进行了记录？

(8) 我们在成为一个具有环保意识的组织方面做得如何？

(9) 我们是否能够向顾客及其他利益相关者有效传递我们取得的非财务方面的成就？

(10) 我们对客户关系的管理是否有效？

(11) 顾客在社交媒体上对我们和我们的产品、服务如何评价？

(12) 我们是否为顾客提供了一致化的优质服务？

(13) 每天有多少顾客对我们不满？不满的程度如何？

(14) 我们为整个国家的经济做出了什么贡献？

(15) 我们是否是高道德水准的企业公民？

(16) 我们是否拥有具备合适的技能和经验的员工团队来胜任当前和未

来的工作？

(17) 我们的员工是否享受在公司的工作？

(18) 我们的企业文化与价值观是否与我们的预期一致？

(19) 我们员工的实际工作时间的利用率如何？

(20) 我们员工的健康状况如何？我们是否鼓励员工实施健康计划？

本书的目标读者是谁

如果你对上述任何一个问题的答案感兴趣，你就会发现本书的价值所在。并非全部 20 个指标对所有的组织都适用。我希望其中的三到五个能够引起你的共鸣，并使你着手应用它们。本书针对的不仅仅是营利性的商业组织，书中的很多指标也被应用于医疗保健机构、政府、军队等组织中。我的咨询客户遍布各个领域，大多数组织的共同点远远超过他们的想象。例如，他们都拥有顾客和员工，并且都关注财务表现。

本书的内容也不是仅仅针对大型组织的，事实上，书中介绍的很多指标是被应用于小到只有 50 名雇员、大到拥有超过 10 万名雇员的组织。本书也不仅仅面向绩效评价专家或者企业高级管理人员，它还适合部门经理、主管以及各个层级的员工使用。

每个评价指标都有的缺点

每一个业绩评价指标都存在的问题是评价本身就会影响人们的行为，因此你必须非常小心地关注你所记录的这些指标是否对员工的行为提供了正确的激励。分析型指标（或指数）的优势在于，它使舞弊的可能性降低，因为员工只有同时影响多个指标才能使整体的指数达到他们预期的效果。我常常听到的一个关于评价体系的缺点是其成本过高。诚然，应用评价体系确实要

花钱，而这些钱其实可以被用到生产产品、治疗病人、提供服务等方面。然而，缺少数据你就无法了解企业的绩效究竟如何。在我自己的企业中，我对此非常敏感，因为我也曾浪费了大量的时间记录一些最终发现并不准确或者无助于帮我更好地运营企业的指标数据。

具有讽刺意味的是，为了改善业绩，很多组织宁愿投入大量资金开发一些诸如知识管理、客户关系管理方面的项目，却不愿意为衡量这些项目是否有效进行投资。

指标（即使是财务指标）可能会被造假，然而，通过记录一系列反映经营状况不同方面的指标，管理者们能更好地了解企业的健康状况。即便我坚定地支持记录每天或每周（反映业绩）的数据，我依旧能认识到凭直觉来判断企业运营状况的重要性。如果你曾经看过一个名为“卧底老板”（*Undercover Boss*）的真人秀节目，你就会认识到观察型数据的强大。在这个真人秀节目中，公司的高阶主管们伪装成基层员工进入到基层工作地点，了解基层员工的真实工作情况。这些高阶主管最终悲伤地发现，通过这几天的观察和学习，他们了解到了从 50 份分析报告中都未曾了解到的企业真实情况。观察型数据非常重要，并且需要日常的收集。大多数企业的领导者们并没有在企业的基层和一线花费足够多的时间。我的一个客户——格兰健康服务公司（AltaMed，加州最大的健康服务企业）要求所有的医疗主管投入自己三分之一至一半的时间待在一线的诊所，而非留在总部办公室里开会。

有时候，衡量某个指标最好的方法是与人们交谈。数字固然重要，但数字只告诉你部分信息；文字信息同样重要，我将其称为关于“情况如何”的数据。这一类信息可能非常不准确（尤其是大多数人会回答上司希望听到的答案），但通过询问问题，你能够为本书讨论的定量指标做出补充。调查研究也是一个评价业绩的重要方法。我们可以开展年度的员工问卷调查，或

者每年聘请审计师来对我们项目的可持续性进行评估。调查研究可以提供文字的定性和数字的定量信息，但这样做的问题是，你很难对一个以年度为单位的指标进行管理。本书介绍的分析型指标可以每日、每周或者至少每月进行记录。

本书是如何组织的

本书共包括三大部分，在每一章中，我们将讨论各个指标的重要性、指标为企业带来的好处，以及如何对指标中的各个因素进行测算。本书会对指标给出一个通用的模型，以供企业在应用时进行个性化的修正。我的很多客户都不喜欢咨询师为他们提供的“大路货”解决方案，他们需要参与决策。事实上，我发现最实用的方式是给他们提供一个“稻草人”似的分析型指标，让他们根据自己的需求对其进行修正。这不仅仅能让员工们更易于接受，更重要的是，一个更好的分析模型是基于行业、公司以及可用的数据定制开发的。

超级分析型指标有哪些

使用本书的另一个方法是将某几个指数组合成“超级分析型指标”，以适应对多个相关领域的绩效评估。我的一些客户使用这个方法，为他们日常的计分卡设置了4~5个分项，以提供如下各方面的相关绩效信息：

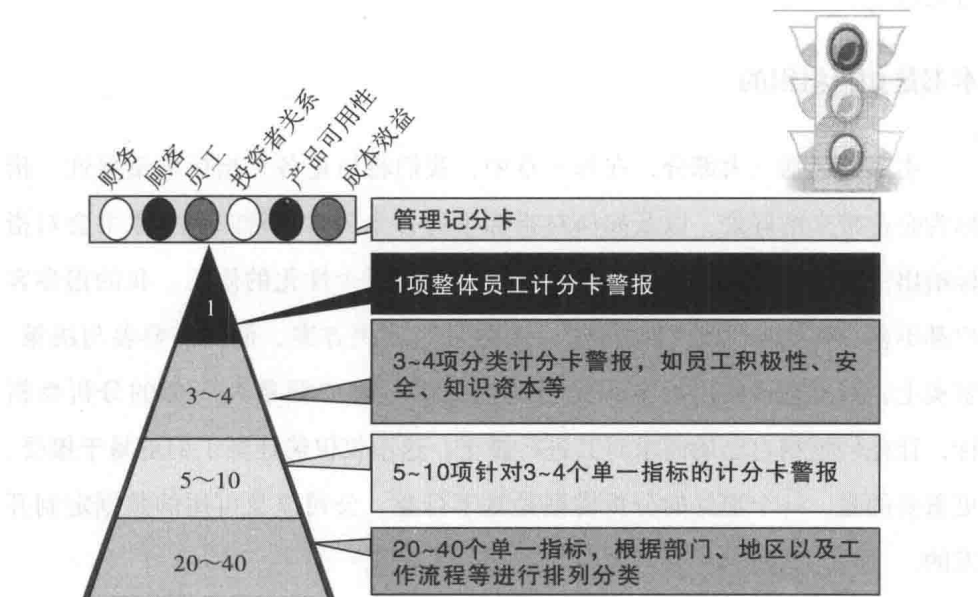
- 财务；
- 运营；
- 顾客与利益相关者；
- 员工。

数据在每一个层次中被记录，并伴有“警报灯”用以提示企业管理人员

K 发现致命指标：投资者和管理者必须重视的20个非财务指标

Killer Analytics: Top 20 Metrics Missing From Your Balance Sheet

是否应该向下挖掘，去了解出现问题的绩效指标。这样做的好处是，企业管理人员们只须关注不到6种综合性指标，对具体的细节则可以在需要时通过具体指标进行检查。图a展示了一个消费品企业多层次的绩效数据体系。



图a 某消费品企业的绩效数据体系

下面是一些你可以参考的超级分析型指标。

企业责任超级指数

- 风险指数
- 外部因素指数
- 可持续发展指数
- 成效指数
- 国家贡献指数
- 企业公民指数

同样，你也可以将以下一些方案或者指标组合起来，建立综合的超级分析型指标。

未来业绩指数

- 商机管理指数
- 新客户收入占比指数
- 创新力指数
- 风险指数

顾客指数

- 顾客契合指数
- 社交网络指数
- 商机管理指数
- 顾客愤怒指数
- 顾客忠诚度指数
- 顾客满意度指数

如何才能成为“聪明”的公司

我建议你重视本书的序，因为作者伯纳德·马尔是运用分析型指标提升企业智慧这一思想的开拓者。获得各个维度上的绩效数据只是成功的第一步。体重秤本身并不能让人们减肥成功，但它能帮助你记录自己的成功之路。“聪明”的公司会在收集重要但难以计量的定量数据上花费时间，它们也使用这些数据实时地对问题和下降趋势进行分析，对行动和战略进行评估，从而使组织重回正确的轨道。

版 权 声 明

Copyright© 2013 by John Wiley & Sons , Inc.

Published by John Wiley & Sons , Inc. , Hoboken, New Jersey.

No part of this publication may be reproduced, stored or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, without the written permission of the original copyrights holder .

This translation of Killer Analytics: Top 20 Metrics Missing From Your Balance Sheet is published by arrangement with Mark Graham Brown.

All Rights Reserved.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由约翰威立国际出版公司授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。未经出版者许可，不得以任何方式复制或者节录本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签，无标签者不得销售。

好书推荐

基本信息

书名：《经济指标解读：洞悉未来经济发展趋势和投资机会（第3版）》

作者：【美】伯纳德·鲍莫尔

译者：徐国兴 吴克伦 赵少平

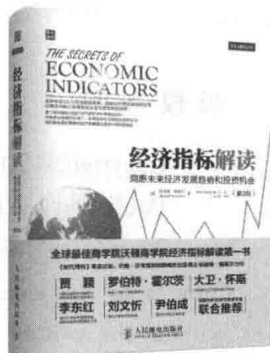
审校者：吴汉洪

定价：79.00 元

书号：978-7-115-36890-4

出版社：人民邮电出版社

出版日期：2014 年 11 月



推荐理由

- ★ 全球最佳商学院沃顿商学院的扛鼎之作，经济指标解读第一书，已更新至第3版。
- ★ 作者伯纳德·鲍莫尔为《时代周刊》著名记者，曾获约翰·汉考克（John Hancock）财经新闻杰出奖。
- ★ 国外众多世界顶级公司如高盛、标准普尔等公司联合推荐，国内各大院校及投资证券公司的业内名人如北大经济学教授刘文忻、复旦经济学教授尹伯成、中国金融学会金融统计研究专业委员会秘书长贾颖等人联合推荐。
- ★ 全球有超过8万的顶级投资大家、战略分析师及政府政策制定者在用《经济指标解读（第3版）》做出更明智的决定与更有利的投资。

名师与专家评论

挖掘经济指标的真正价值，透视全球市场。《经济指标解读（第3版）》中详细透彻的指导对于研究经济的人来说非常重要，复杂的经济术语并没有降低本书的可读性，这可能也与作者《时代周刊》专栏记者的身份有关。读进去之后，你会发现它的参考价值远比想象中的大。

刘文忻 北京大学经济学教授

《经济指标解读（第3版）》让经济指标变得简单而易于理解，如果你是一位嗅觉灵敏的投资者，那么你一定不会错过这本书，书中的丰富信息是让你守住财富与获得财富的重要工具。

尹伯成 复旦大学经济学教授

《经济指标解读（第3版）》为社会公众全面把握经济数据、了解宏观经济提供了一把钥匙。该书全面系统地解答了经济指标从哪儿来、怎么算、如何用的问题，内容丰富、案例详实、深入浅出，是迄今我所见到的有关经济指标的最为实用的阐述。该书应该成为研究者和经济学爱好者案头的必读书。

贾颖 中国银行间市场交易商协会助理主任、中国金融学会金融统计研究专业委员会秘书长

编辑电话：010-81055646

读者热线：010-81055656 81055657

K 目 录

iller Analytics

引言 什么是预测分析

- 从历史的错误中学习或许为时已晚 / 2
- 组织也有“胆固醇” / 3
- 如何使用预测性分析 / 4
- 分析方法：分析型指标、公式型指标以及单一
度量指标 / 9
- 时间观点：指标是对过去或现在的度量 / 11
- 指标所反映的历史、当前及未来 / 12
- 分析型指标为何优于单一度量指标 / 12
- 指标分析的事实与谬误 / 17
- 研究用分析型指标及持续绩效评价用分析型
指标 // 19

第一部分 运营指标分析

第 1 章 创新力指数 / 25

- 1.1 创新力的重要性 / 27
- 1.2 哪种类型的组织需要测算创新力
指数 / 30
- 1.3 创新力指数是如何影响企业绩效的 / 31