



超越信息，实现洞察： 管理报表的前景

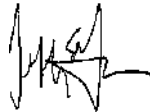
作者: *David A. J. Axson*
Sonax Group

过犹不及，太多的信息也会使高管和经理们手足无措。当然，您可以轻松确定手上有多少份文件，但是它们真的对您运营企业有帮助吗？可能并非如此。

本文是一个 6 篇系列文章的第 5 篇，本系列文章意在为财务人员建立新的议程。在第 1 篇文章中，David Axson 和 Greg Hackett 给出了充分的变革理由，为如今的财务领导敲响了警钟，第 2 篇文章更详细地介绍了新的愿景。第 3 篇文章讨论了如何通过转换规划流程，使流程变得简单、灵活、简短，并且适应今天的动态业务环境。第 4 篇文章分析了要求财务人员担当的快速兴起的角色——风险经理。在第 5 篇文章中，David Axson 将探索如何及时交付富有洞察、目标明确的管理信息、以支持更好更快地制定决策这类常常令人烦恼的问题。

David Axson 是 IBM Cognos® 绩效管理创新中心的一名顾问。他是业务管理实践创新坚定不移的拥护者，致力于确定现有的效率状态，敦促公司向更好的业务运营方式发展。

本系列的最后一篇文章将详细介绍经理们开始这一新旅程应该采取的操作，并描绘一张实现路线图。继续阅读，了解如何转变公司的财务和运营报告流程。



Jeff Holker

助理副总裁

IBM Cognos 绩效管理创新中心

结束失望的时刻已经到来

在 1963 年，Business Week 评论到，“只需按一个按钮，就可获得解决管理问题的所有信息，这一伟大时刻之临近，超乎想象。”然而，40 多年过去了，我们仍然在等待！

最近的 20 年号称“信息时代”，确实如此，计算机和通信技术的进步通过网络带来了海量的新信息源。任何人只要具备最基本的计算机技能和宽带连接，都可以从计算机访问比全世界所有图书馆里的信息还多的信息。最初这看起来强大而自由，但对于很多人来说，适得其反。数据、信息、报告和度量方法的爆炸式增长引起混乱和恐惧。

经理们如今担心的不是信息太少，而是信息太多。ERP 系统、CRM 系统、数据仓库等系统内的业务数据的爆炸式增长在许多情况下产生的效果与人们期望的完全相反；在这个速度和敏捷性比以往更加重要的时代，决策制定却变得愈加缓慢且愈加缺乏信心。指示器数据相互冲突、分析存在分歧、无法将关键问题与仅感兴趣的问题分开，以及认识到任何决策的结果都会立即被上级、同行和竞争者知道，所有这一切导致了信心危机，从而使决策制定变得古板守旧。没有根本性的举措，公司始终感到自身对主要趋势（包括组织内部和外部的趋势）无所适从，而主要趋势不需要在海量数据中进行检测。

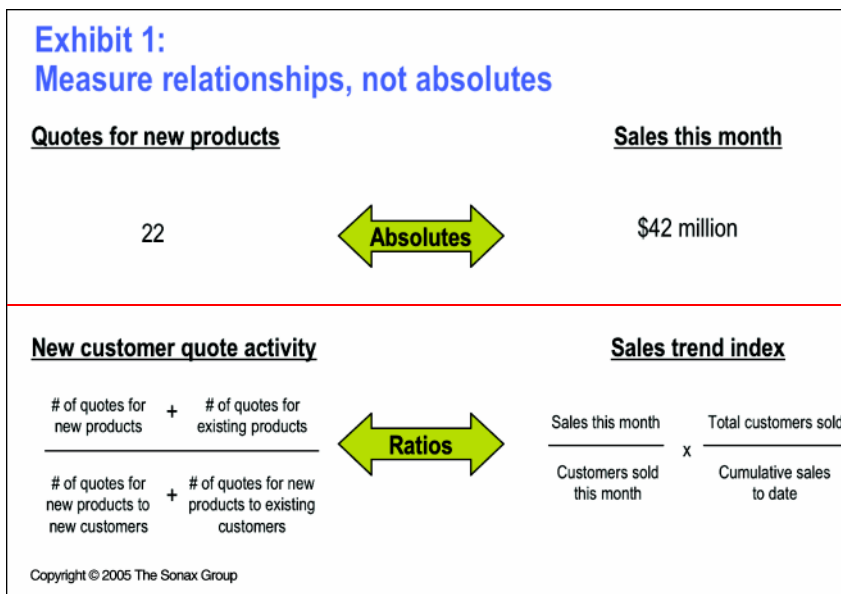
少即是多

领先企业意识到了这个问题并开始采取彻底的计划，以确保他们的绩效报告和分析让经理们能够迅速响应如今市场的多变性和复杂性。这些变革基于对治理企业的绩效报告和分析的 6 条新规则的理解。

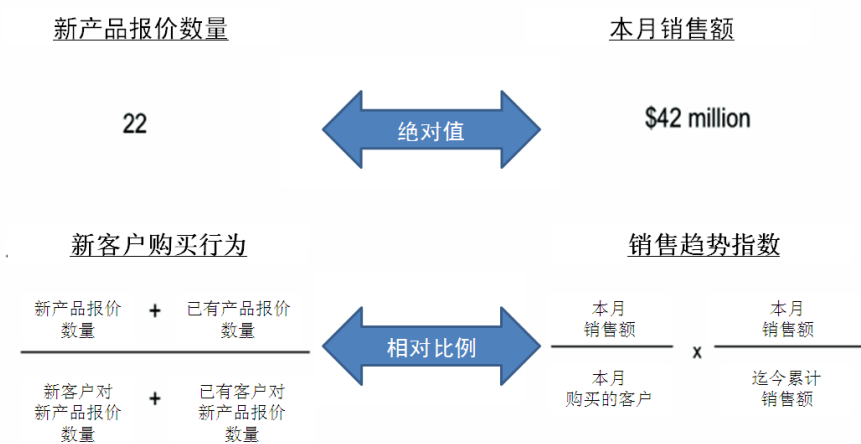
1. 信息需求是有限的
2. 关注比率，而不是绝对值
3. 重视内容的广度，而不是深度
4. 交付洞察，而不只是信息
5. 及时，而不是以防万一
6. 平衡需求以反映真实性

首先认识到业务信息需求是有限的。不是可以报告的每件事都需要报告。围绕市场、客户、运营、员工、供应商、竞争对手、基础架构、项目、合规性、风险和财务结果，有许多已知的重要性衡量方法。这些衡量方法提供了一个定义关键关系和比率的全面框架，能帮助经理们理解绩效并迅速响应机会和威胁。公司应该更加精心地挑选绩效衡量方法。一种趋势是搜寻定量衡量方法和所有信息的报告。而更有价值的是将衡量频率与报告频率分离开来。采取所有途径，使用自动跟踪系统持续监控企业的许多方面，包括内部和外部的各个方面，但只需报告需要的衡量指标。其实现方式是，基于预定义偏差的异常和针对重要性而调整的异常来触发报告，这样就只会报告相关的信息。

第二，摆脱对绝对值的依赖。认识到单个数据点无法成为关键的绩效指标。比率才是解决方案，衡量各种数据之间的链接、关系、相互依赖性和趋势（参见展示图 1）。不要关注关键绩效衡量指标，而考虑关键绩效比率。为企业定义关键业务比率，通常不超过 20 个。示例包括收入增长与市场增长的比率，或者客户满意度变化与每客户收入之间的关系。这些比率将因公司不同而不同，基于业务类型、公司的组织结构、外部环境、每个业务线的生命周期阶段（参见展示图 2），以及所选择的管理模型。将整个组织中这些趋势联系起来，有助于确保一致性和可说明性。每个经理应该关注不超过 10 个关键比率，其中 30% 应该反映外部或基于市场的因素。标准的基于时间的报告应该消除，转向采用由事件、趋势或偏差触发的报告。

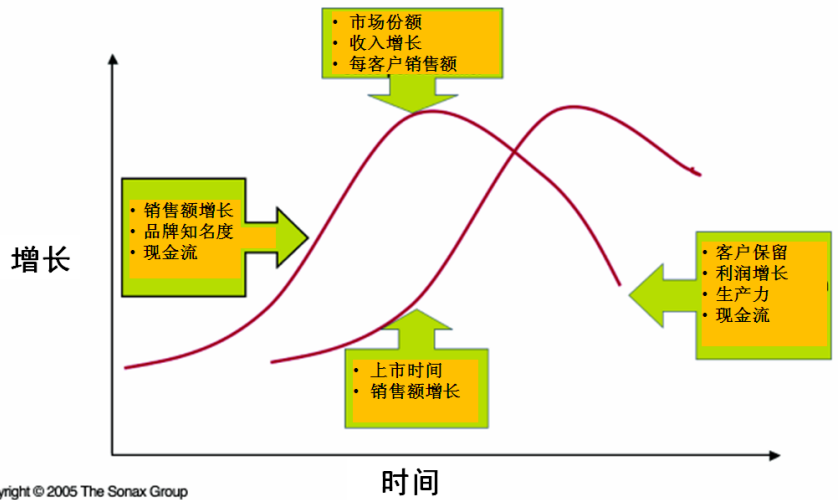


展示图 1
衡量相对关系，而不是绝对值



也许对公司管理信息系统得到最广泛认同的需求就是，从总体衡量指标“下钻”到更低粒度水平的能力。尽管在一些情况下，更详细意味着更多洞察，但随着下钻水平的增加迅速扩大了要分析的数据集合，这通常会导致更严重的混乱。许多公司现在认识到，下钻具有自己的定位，并不是一个奇迹般的解决方法。在许多情况下，经理认识到与更高的信息深度相比，更大的信息广度能够更好地支持有效的决策制定。考虑将旅游开支下钻到详细的具体开支类型（比如飞机票价、餐饮和住宿）与深入剖析开支原因相比（比如由客户服务问题以及新业务探索所产生的开支）的相对价值。第 3 条规则是更注重信息的广度，而不是深度。提供上下文来展示各个功能、操作或活动之间的关系，这比提供每个活动的更详细信息更有价值。

展示图 2
关键衡量指标 (KPI) 需要随业务发展不断演化的



第4条规则是专注于交付洞察，而不只是简单地提供信息。如果所有分析都回答了以下3个问题，那么洞察就会产生：

1. 发生了什么？
2. 它为什么会发生？
3. 存在哪些可替代的业务流程？

大部分报告都能令人满意地回答第一个问题，一些报告将提供对所报告情形的原因的分析。然而，对于能使接收者更快制定更好决策的真正洞察，管理信息应该提供指南，说明响应所报告事件所使用的手段。富含洞察的管理信息不是简单地报告事件，它描述已经发生或可能发生的事件、当前或潜在的影响、趋势或事件背后的原因，以及关于管理层可选手段的最重要的指导。

“及时”是供应链专家多年来经常使用的一个词，而对于财务专家，“以防万一”可能是一种更好的描述。准备所有的信息，以防可能需要它们，这种趋势是导致信息过载的重要原因。在许多方面，技术提供了更多的信息存储和传播机制，助长了这一趋势。添加信息和报告的功能太简单了。不幸的是，在利用技术基于特定标准和逻辑来选择、过滤和同步信息，以便仅审核实用的数据方面，进步甚小。报告应该根据所需数据而制定，而不是能从系统中获得的数据。

最新企业绩效管理工具的强大之处在于，它能够在正确的时间向正确的人准确交付正确的信息，不是太多也不是太少，将最精明决策转变为切实目标的几率最大化。在报告工具中建立合适的逻辑，可以实现“及时报告”的承诺，及时报告不仅根据接收者而定，还针对任何给定时刻的情形而定。例如，在完成员工业绩审核时，与评估新资本投资计划的可行性时相比，经理们所需要的信息有很大不同。围绕业务节奏而不是日历，以及围绕接收者的角色建立报告的能力，能够显著提高制定及时、富有洞察的决策的可能性。

最后一条规则是确保组织的管理信息得到了适当的平衡。在这一方面，事实证明，平衡计分卡能为公司所使用的工具提供有价值的补充。但许多组织发现，财务、客户、业务流程以及学习和增长 4 个维度之间的平衡

更像是一种难以实现的愿望。对于许多组织而言，一种更加合理的方法是采用一种不同的平衡视图，显示首要和次要信息以及内部和外部信息的混合体。(参见展示图 3.)如今，平均而言，公司管理层可用的信息中超过 70% 是内部的且在本质上是整体的，来自记录了组织所有活动的交易系统，但是该系统既未提供市场中正在发生事件的上下文，也没有提供对未来趋势的洞察。一种更加适合的平衡方法是将内部、次要的信息与更加有用的外部、首要的或预测性信息结合在一起，使经理能够了解最新绩效和可能的未来威胁和机会。在推动此变革的过程中，技术发挥着重要作用。财务人员应该利用工具来采集、组织非结构化数据并使其可供搜索，以及将其整合到报告流程中。

开端 – 测试当前管理信息的价值

敏捷的组织正在花时间根据愈加多变和不确定性的外部市场和未发掘的技术潜力彻底重新评估他们的绩效报告和分析能力，不仅仅简单地自动化当前报告，而是及时交付精选的、有针对性、有远见的分析，从而支持更精明的管理决策制定。这一旅程的开端是根据 7 种报告价值衡量标准来测量所有管理报告（参见展示图 4）。首先，信息必须与业务和接收者相关。这可以通过回答两个问题来解决：“发生了什么？”和“谁关心？”对前者的回答可以确定信息是否重要，对后者的回答可以确定责任性和所有权。第二，报告必须确立所报告内容的衡量趋势，从本质上回答问题“趋势正在好转还是越来越糟？”

展示图 3
重新定义平衡关系

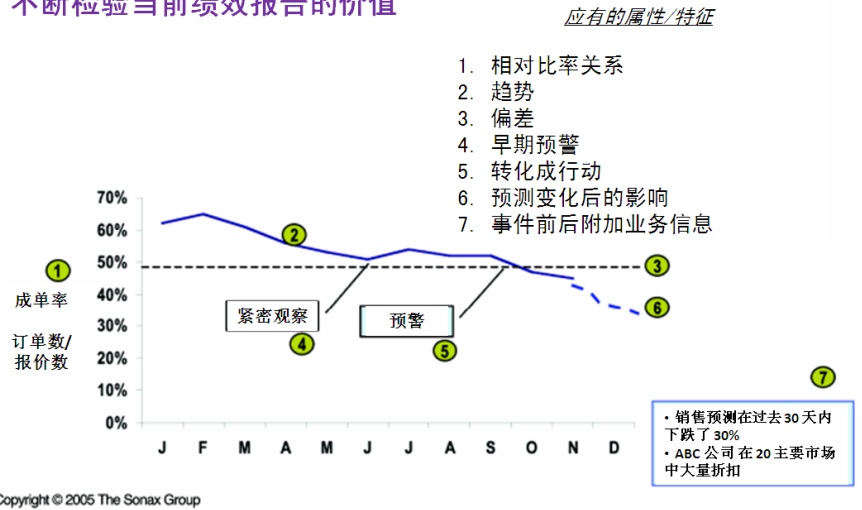
建立平衡的绩效管理报表目标

外部	20%	20%
内部	30%	30%
	次要	首要

Copyright © 2005 The Sonax Group

第三是测试重要性。对于每个关键业务比率，组织必须确立偏差或范围来定义可接受绩效的边界或极限。在传统上，这是一个很快会变得不相关的计划或预算数值，但如今的公司日益采用更加动态、基于市场的衡量指标来建立相关偏差。建立了可接受的比率范围之后，就可以定义报告逻辑来提供比率接近可接受极限的早期预警，在突破阈值时采取行动。

展示图 4
不断检验当前绩效报告的价值



高价值报告的最后两个要素是根据当前信息对未来趋势或价值的预测或计划，以及添加有助于接收者缩小潜在举措范围的上下文信息。这7个要素相结合，可确保报告能够最大化及时制定坚定和恰当决策的可能性。

结束语

世界的动荡不安，再加上决策制定时间越来越短，给企业规划和管理信息流程带来了巨大压力。一个重要步骤是使管理信息和分析流程与业务决策制定周期保持一致。这要求摆脱全面、基于日程、在很大程度上只受临时分析流程支持的、内部的和专注于财务的报告，转而使用由事件触发、特定于具体形势、综合的、专注于富有洞察决策的信息。

通过将客观设计、适用的逻辑和世界级绩效管理技术的强大功能相结合，企业拥有将管理报告和分析转变为动态管理流程的潜力，增强短期绩效并提供一个平台，来消除前几篇文章中介绍的低效计划、预算以及预测的负担。最佳实践绩效报告和分析的新规则可帮助公司实现 **Business Week** 在 40 年前就预测的前景。这些模式，以及您自己的业务流程，很难在人们的工作方式中消除。研究显示，当企业流程变革时，1/3 的人会支持变革、1/3 的人会抵制变革，还有 1/3 的人会离开组织。您需要理解，这是思维方式上的重大转变。专注于活动的价值能够显著减少预算流程的工作。

不要询问过多的细节，尤其是在初期铺展阶段。您需要的不是事实，而是用于预测的信息。



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Canada
3755 Riverside Drive
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9

在加拿大印刷

2009 年 4 月
保留所有权利。

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是国际商业机器公司在美国和其他国家（地区）的商标或注册商标。如果这些商标和其他 IBM 商标在本文中第一次出现时标注了商标符号（® 或™），均代表在本文出版之际，它们是 IBM 在美国注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家（地区）也可能是注册商标或普通法规定的商标。可在网络上获取 IBM 商标的最新列表，请查看：

www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用并不暗示 IBM 打算在所有 IBM 运营的国家或地区都提供这些产品或服务。IBM 将在其运营的所有国家（地区）提供这些产品或服务。

本信息中对非 IBM 网站的引用仅出于方便考虑，不能以任何方式看作对这些网站的认可。这些网站的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些网站时风险自负。

作者简介

David Axson 是 Sonax Group 的合作伙伴和 IBM Cognos 创新中心的顾问。他撰写了著作“Best Practices in Planning and Management Reporting”，该著作已由 John Wiley 出版。可通过 daxson@sonaxgroup.com 联系他。

Sonax Group 简介

Sonax Group 是一家咨询公司，该公司致力于重新定义企业管理实践。该公司由 David Axson 和 Greg Hackett 创立，他们是享誉盛名的基准测试和金融变革权威机构 Hackett Group 的创始人。Sonax Group 与高层管理人员合作提高计划、绩效管理、决策制定流程的效率，从根本上对这些流程进行简化和重新定位，以实现灵活性、敏捷性、可信性和一致性。

IBM Cognos 绩效管理创新中心简介

IBM Cognos 绩效管理创新中心专注于将日常绩效管理实践转化为“新一代实践”，帮助削减成本、最小化风险、简化流程、提升效率、促进对机会的快速响应，以及改善管理的透明度。

IBM Cognos BI 和绩效管理简介

IBM Cognos 商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案提供世界领先的企业规划、整合与 BI 软件、支持和服务，帮助企业规划、理解和管理财务与运营绩效。

IBM Cognos 解决方案将技术、分析应用、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络紧密结合在一起，为客户提供一个开放、自适应且完善的绩效解决方案。在全球超过 135 个国家（地区）中，有 23,000 余家客户选择了 IBM Cognos 解决方案。

如需了解更多信息或要联系销售代表，请访问：

<http://www.ibm.com/software/cn/data/cognos/>

要求回电

希望 IBM 回电或者询问问题，请访问

<http://www.ibm.com/software/cn/data/cognos>

IBM Cognos 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。