

frilly / September 04, 2017 02:09PM

[從緊急喊停到領導喊贊，這四步棋走的很智慧——立訊精密數據分析經驗](#)

一、公司簡介

立訊精密是一家專註於連接器的研發、生產和銷售的高新技術企業，產品主要應用於3C（電腦、通訊、消費電子）、汽車和通訊等領域。核心產品電腦連接器已樹立了優勢地位，台式電腦連接器覆蓋全球20%以上的台式電腦，並快速擴大筆記本電腦連接器的生產，同時公司正逐步進入汽車連接器、通訊連接器和高端消費電子連接器領域，拓展新的產品市場，確立了自身的競爭優勢。

立訊精密開展數據分析

工作一年不到，就完成了財務、銷售、生產、採購、人事等多個業務模塊的數據整合。引導業務部門梳理業務邏輯、根據實際使用者需求開發報表。從無到有、從簡單二維表到多維度分析圖表，業務部門反饋好，領導高度認可。探究成功經驗，不止因為選擇了成熟的數據分析平台；更重要的是，他們尋找了一條捷徑有效地規避了風險。

二、動力與應變

立訊精密在初期規劃數據分析工作時，也打算從梳理底層數據源開始，然後做統一的應用層規劃，囊括所有部門，設計一個大的藍圖和框架。但是這個宏偉藍圖，還沒開始就被喊停了，原因很多：

- 1、業務系統老舊，數據缺失，怎麼梳理？
- 2、實施周期長，業務變更快，風險成本高，誰來買單？
- 3、開發成本高，資金迴流慢，領導會批嗎？
- 4、涉及部門眾多，牽扯利害關係複雜，推行阻力大，沒動力怎麼開展工作？

面對以上問題，立訊精密選擇了應變，數據分析工作不可能一蹴而就，尤其在沒有豐富經驗的前提下更應該步步為營小心謹慎，於是他們做了下面幾件事：

- 1、獲取高層領導的支持。通過向領導助理詢問或者查看領導關注的企業相關報告，得知領導更關注經營相關的數據和指標。例如營收額、利潤率等，將其用更準確、精細、快速、直觀的方式展示出來，得到領導的認可；
- 2、尋找幾個切入點。搜集各個業務部門目前最頭疼的問題，利用SWOT分析，找出最緊急且重要的幾個問題，作為後續一系列數據分析工作的切入點。例如財務彙報時數據不能自由多維度鑽取分析、庫存周期過長等，這些部門迫於想要解決問題，會非常支持且配合IT部門的工作，達到事半功倍的效果；
- 3、縮短周期，規避風險。結合藍圖和切入點，將數據分析工作劃分成幾個階段來實施，每個階段相對獨立又遞進互補，有效解決了整體實施的高風險和資金迴流慢的問題。

結合以上三點考慮，立訊精密對數據分析工作進行了如下四步走的規劃。將經營報表作為切入點，在得到領導和業務部門認可後，其他部門的管理報表諸如生產、銷售、人事、採購等也就比較好開展了。移動推送則是結合管理理念，促進業務增值的方式，可以大大提高工作的時效性。綜上完善所有數據的準確性之後，再來開展績效管理工作，更能讓各部門接受。畢竟是拿數據說話，什麼決策都是「有理有據」的。

三、四步走

1、經營報表

企業領導大多數都比較關注直接收益數據，例如銷售額、毛利率、淨利率、成本、費用等，立訊精密基於FineReport [報表製作](#)和BI [商業智慧](#)軟體搭建的數據分析平台，將這些指標用圖表的形式展現：

多指標聯動分析。例如6月淨利率提高主要是因為投入成本增加，收入同比增加，但是費用不變導致，進一步分析費用不變的合理性。如果不合理是數據錄入不及時導致，要立即給予糾正；如果合理那就要評估費用標準，防止浪費或其他不良現象發生。

預算分析。每月預算與實際值對比，可以看出預算工作的準確性，例如6月的淨利率預算過低是因為5月份沒有預算出6月份的成本增加導致，再進一步鑽取分析，可能是增加了大量的人力，未預測到的原因可能是人事與財務信息交流的問題，就可以針對性的解決。

走勢分析。例如3月到6月，毛利率與成本佔比的變化幅度不大，但是可以看到淨利率的波動正好與費用率的波動相反，進一步對費用率的異常波動進行分析針對性的進行改進，以促進淨利率的平穩增漲。

多維度分析在很多場景都可以用到，但目的是不一樣的。立訊精密在對營收佔比進行分析時就用到了多個維度，分別從產品應用、集團、區域、客戶等角度統計其營收、毛利和毛利率，可以幫助企業高層了解當月及往月的市場份額情況。例如某一客戶類別的營收多個月持續下降，就要分析是否客戶持續壓價或者客戶新增了替代廠商，可以通過一定管理方法去識別，最終規避風險。

立訊精密在帆軟報表BI數據分析平台的基礎上建立了一套完善的報表說明及操作手冊。對每一張分析報表用統一的編碼規則進行編號，寫明報表的目的、業務邏輯和使用方法（某些聯動、鑽取或參數的使用），方便使用者參照與學習，避免反覆溝通帶來的人力浪費。

2、管理報表

在經營報表推廣使用之後，立訊精密開始非財務相關的管理報表的開發。其中包含了採購、銷售、生產、人事等模塊。管理報表的開發原則是每一張報表必須有相應的業務場景，是為了解決實際問題而開發的，不能是簡單的數據匯總與展示，要結合管理理念責任到人才有作用。下面挑生產庫存來簡單說明下。

一般對庫存的分析重點都會放在提高周轉率，而對庫存周轉率的分析又離不開庫齡、庫存空間、庫存結構等。立訊前期採用如下庫齡的分析圖表，按不同庫齡段對庫存金額進行統計，再細分到不同業務處，但發現整改效果不佳。

後來經過優化，採取了下面圖表分析的方法。將成品備貨金額根據不同客戶、不同業務部門、不同負責人進行排名，直接定位因大量備貨導致庫存積壓的「始作俑者」。將超期庫存根據超期的天數、所佔庫存的空間折算為成本損失，然後推送給直接責任人及其領。備貨導致的庫齡問題得以解決，庫存空間也節省下來了，庫存周轉率也就上去了。由此可見其整改效果非常好，而且可以根據整改階段適當調整應整改的庫存天數的閾值，循序漸進，讓業務部門也比較容易接受。

3、行動設備推送

目前立訊精密處在數據分析工作規劃的第三階段，也就是行動推送。這塊要結合前面的經營報表和管理報表來做，實現發現問題、知會責任人、解決問題、反饋結果的PDCA循環。其推送的數據主要是：

異常指標。超過預警線或在預設的業務邏輯之外的數據，第一時間反饋到責任人，提高解決問題的時效性。

待辦事項提醒。某些問題指標可能無法確定責任人，但是可以鎖定到部門，可以將這些數據推送給部門數據分析師或領導助理，需要進一步人為分析才能確定原因並解決。

報告推送。企業內部一些生產日報、銷售月報、財務年報等，在會議前或者固定的時間節點推送給需要知會的人，提高工作效率。

4、績效管理

績效管理的工作重心不是梳理一套完整的績效考核指標（這個相信任何一家企業用一定的時間都可以梳理出來），而是在於如何去推行、如何讓涉及到直接利益關係的員工理解並接受它、如何在一次績效考評結果出來後大家不是在吐糟績效管理工作的漏洞而是在想下一次如何提高自身的工作績效，這就是所謂的讓管理有依有據、讓員工心悅誠服。

立訊精密在前面三個階段未完成前並未正式開始績效管理的數據化工作，但是卻做了很多鋪墊工作，既然不可能一蹴而就，那就用量變引導質變。前面報表中的分析指標以及移動推送的指標其實都是在潛移默化的讓員工去接觸、理解並最終接受的過程，這些指標後面都可以用來作為績效管理的指標。

最後簡單介紹下內部人員檔案對績效管理的作用，立訊精密整合ERP、OA、mes等業務系統的數據，利用帆軟 [BI系統](#)

平台，將與人相關的數據整合到一張報表中。包含基本資料、薪資動態、考勤情況、考核狀況、獎罰情況、部門調動信息、入職後所有的履歷。後續再加入前面行動推送的異常指標，次數或涉及的損失金額或外部部門的投訴次數，為後面的績效管理提供了有力的參考依據。

分享來源：帆軟數據應用研究院 任敏
