

专版
SME
中小企业

本专版每逢星期四
刊登。欢迎商团提
供资讯，请传真到
63198125或电邮到
zbcj@sph.com.sg



早报插图 / 林德生

在中小企业 建立数据分析文化

问：随着中小企业对财务和客户分析学的兴趣日渐浓厚，在企业中先建立分析学文化是重要的。中小企业应如何建立分析学文化呢？

企业Q&A



潘善琦是新加坡管理大学会计学院会计(教育)副教授。他也是会计学院副院长(学生事务)。

(档案照片)

中小企业对采用财务和客户分析学越来越感兴趣，把它视为一项竞争优势和提高生产力的途径。一般而言，财务和客户分析学能协助企业对一些问题的认识，如“哪些顾客为公司带来最大的利润，哪些产品给公司带来最大的利润”有进一步的认识。

一般上，要解答上述问题，企业会收集财务和客户数据，并根据这些数据制作图表和曲线图，从而把各种信息更清楚地呈现出来，并突出和分析各种趋势。财务和客户分析学能帮助中小企业预估未来的财务环境和商业机会，从而作出有益于其业务的商业决定。

随着分析学软件的成本迅速降低，更多的中小企业正投资于企业资源规划、商业信息和分析工具。然而，即便有了先进的分析学技术，有证据显示一些中小企业主和经理无法很好地利用所拥有的分析结果，并经常依据不完整的信息做决定。

问题的一部分在于数据的准确性，或许是对数据缺乏信心，再不然就是因为无法及时获得分析学成果协助企业作出决策。更大的问题则在于文化上的差异：一些中小企业并不接受根据数据来作决定，而是更倾向于依靠直觉。

因此在中小企业采用分析学技术前，文化的转变非常重要。分析学本身并不是答案。中小企业必须要把分析学融入到程序和系统中，从而建立起分析学文化。要做到这点，必须考虑以下几个问题：

一、建立有效数据管理系统

中小企业必须建立有效的数据管理系统，不一定是精密的数据库软件，但至少能在一般的计算设置中对数据进行系统的管理。如果没有可靠的数据就很难作决定。如果缺少来自前台的有用信息，那么总账中的数据就不准确。缺少了准确的财务和客户数据，中小企业将很难有效地管理后端办公及客户。

二、改变管理思维

中小企业必须改变管理思维。即使有可靠的数据，但如果不愿改变，有了这些数据也无用武之地。很明显，一个人需要有准备接受并根据数据作出判断的思维，而不是寻找借口让自己相信趋势并非如此。不过，要让主管和员工改变想法、观点和行为往往是很难的，应该选择那些依照数据信息而非直觉在根本上作出转变的领导和员工。

三、公开的工作环境

中小企业必须提供一个公开的工作环境。员工愿意分享数据和信息，因为他们相信同事将会帮助自己的工作，而不会把他们赶走。此外，中小企业也必须时刻考虑如何提高决策的质量。分析学可以帮助辨认这类决策，以供检讨并解决错误。

四、领导者以身作则

中小企业必须力争确保每个级别的领导者都致力使用分析学来做决定。这些领导者应该设定建立分析学文化的愿景，并以身作则。为了让分析学能够扎根于企业业务运营当中，他们就必须不遗余力地鼓励通过分析学来做决定。说到底，取得良好决策的先决条件之一是让每个级别的领导者能在合适的时间点具备可靠的信息。

五、高层的承诺

来自高层的承诺对激励他人也非常重要。在中小企业中打造分析学文化最重要的元素可能就是拥有一个支持分析学的强有力领导者，例如企业业主。当一位领导者坚持利用分析学来做决定，这可能就是营造一个更多利用分析学环境的途径。其中一个方法是利用数据来支持和推荐一个以往是凭直觉而拟出的方案。将方案与相应的环境与背景结合，再以可靠的数据做支持，那么就会立刻意识到这一决定是如何达致的。

六、不能只依赖数据分析

最后，值得注意的是虽然根据数据作决定是一个趋势，但是不能只依赖分析学来做决定。那些已采用或正考虑使用财务和客户分析学的中小企业不应该完全依赖分析学进行思考。分析学的优势在于能够处理大量人类所无法处理的数据。不过，数据(和分析学)也有其局限性。随着现在商业环境的迅速转变和不确定，在做决定的过程中，数据和直觉也能够也应该并存。

在中小企业采用分析学技术前，文化的转变非常重要。分析学本身并不是答案。中小企业必须要把分析学融入到程序和系统中，从而建立起分析学文化。

——潘善琦