

如何构建，以及为何应当构建自助服务分析环境

采用现代企业分析方法的 5 个步骤

Marc Rueter，Tableau 产品管理高级总监

目录

简介	3
构建分析环境的 5 个步骤	5
1. 接受 IT 的新角色	5
2. 寻找行政支持	8
3. 设定基础	9
4. 随员工和流程扩展	10
5. 同等重视直觉和经验数据	11
结论	12

简介

过去十年间，科技发展突飞猛进。智能手机让我们能够昼夜不息地保持联系。我们可以随时随地与人交流、购买商品、解决问题。

我们很快适应了解决方案触手可及的状态，并日益期许在工作中实现同样的便利。这种期许部分来自于我们与生俱来的好奇心。遇见新生事物时，我们想要，并且需要一探究竟。知识的益处在于它能够“驱散无知和疑惑的不良状态”，[研究者 Jonathan Litman](#) 说。不明就里总让我们惊慌失措。我们希望了解事发原因，以便将来避免或重复相同结果。

这并不意味着我们只求最终答案或结果：我们还想亲身参与探索过程。好奇心的驱动力是对理解事物及其因由、原理和目的的需求。相比知其然，知其所以然更有益于理解。答案与过程结合形成透彻理解，可帮助我们舍糟粕而取精华，并发现新机遇。

在尝试理解事物和寻求答案的过程中，数据可助我们一臂之力。无论是在个人生活中还是在公司组织内，我们收集的数据越来越多。这些数据透露着事实和真理，让我们能够客观看待既往。数据就是知识、知识就是力量，只要能够利用数据的力量进行求索和决策，就能找到我们寻求的真知灼见和机遇。

这正是分析环境的用武之地。在这种环境下，组织可以提供空间，让用户能够利用其数据探索和发现答案，满足其好奇心并促进企业发展。

而职场工具并不总允许我们访问所需数据以找到答案。我们也不能通过这些工具进行发现、探索和求解。

为创造完善的分析环境，组织必须结合其最重要的两项资产：员工和数据。让员工能够在受 IT 部门信任、保护和管理的环境中查看数据，即可使其熟悉业务、了解情形，并有可能充分实现其见解的潜在价值。相应员工可调查数据，就数据进行协作，并根据其分析制定适当决策。这种查看和了解数据的能力并不与职务或地位挂钩。在分析环境下，人人都可访问适当数据，并受到鼓励去探索。

西雅图儿童医院采用了这种数据驱动的环境，让每名组织成员实现能力提升。分析师、管理人员、临床医师、医生和研究人员都使用数据分析，“帮助我们确立标准、其衡量方式及未来发展方向”，该医院知识管理总监 Ted Corbett 说。

这种环境并不意味着任何人都可以任意访问数据。其基础是由 IT 部门集中管理的可靠分析平台，这一平台能够保障安全而不阻碍自助服务。IT 部门可授权相关人员在安全环境中浏览受信任的数据。

协作是另一关键。用户可以方便快捷地共享其数据和分析。他们可以相互学习，还可在彼此发现的基础上进行自己的分析并提出跟进问题。

Deloitte 称其为“给力环境”。在该咨询服务公司，员工级团队成员进行数据分析，发现见解并与团队的其他成员进行共享。领导团队为他们提供了适当的工具，让他们能够快速、轻松地“恍然大悟”。而 IT 部门通过管理和保护为整个计划提供支持。

“现在，大家可以更快地发出‘那又如何’或‘原来如此’的感叹。他们现在会比过去通常期望更快自发、自愿地共享分析，” Deloitte 战略运行负责人 Ryan Renner 说。“员工中的这种激情和热情确实在我们整个组织内高涨，领导团队对此作出了非常积极的反馈。”

“这并不是命令和控制。我们为实践者提供成功所需的工具，并让他们能够与 Tableau 持续互动并实现提升。”

- RYAN RENNER, DELOITTE 战略运行负责人

[了解更多信息](#)

构建分析环境的 5 个步骤

构建分析环境不可一蹴而就，也没有现成捷径。这是一项需要持续关注和不断制定目的性决策的工作。

按照以下五步即可在组织内开始构建这种文化：

1. 接受 IT 的新角色
2. 寻找行政支持
3. 设定基础
4. 随员工和流程扩展
5. 同等重视经验数据与直觉

1.接受 IT 的新角色

使用这种现代企业分析方法，各组织不必再对管理和自助服务顾此失彼。相反 IT 与业务部门之间形成了一种新的关系，重在通过人员、工艺和技术实现共同的最终目标。

使用传统商业智能时，IT 部门通常会分析数据并向业务部门报告发现。使用这种报告工厂式方法，业务部门可以得到答案确并不总能理解其为何得以如此。并且他们不能更深入地分析数据以了解导致现状的原因。许多问题悬而未决，并且需要很长时间才能得出分析。

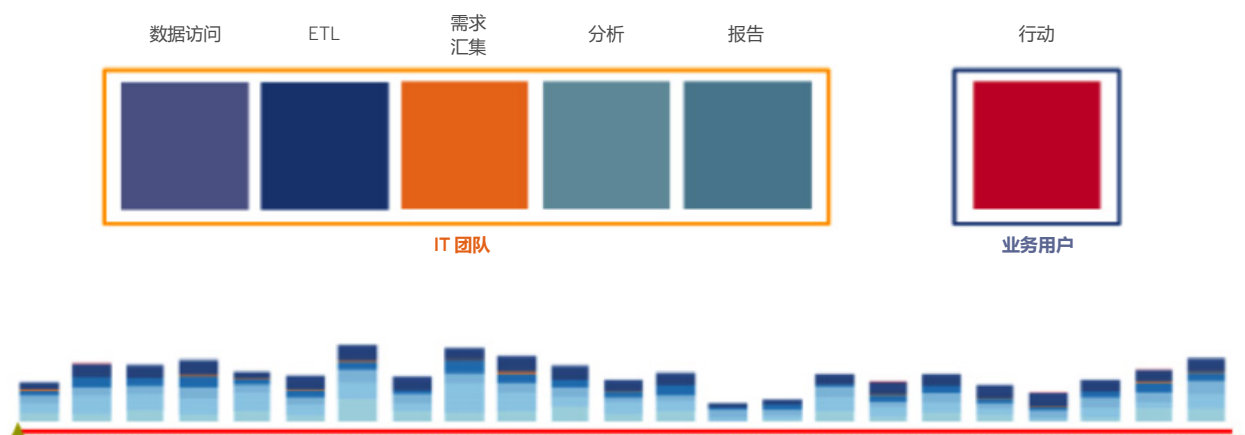


图 1：传统商业智能

通过自助服务分析的首次迭代，IT 部门向业务部门提供了经审查的数据源，让业务部门的用户能够自行分析数据并得出报告。在此场景中，IT 部门为业务部门提供了支持，但两个团队独立工作。这导致了无结构的混乱，引发数据安全和完整性问题。由于各部门间缺乏团结和协作，在决策制定方面也出现种种矛盾。

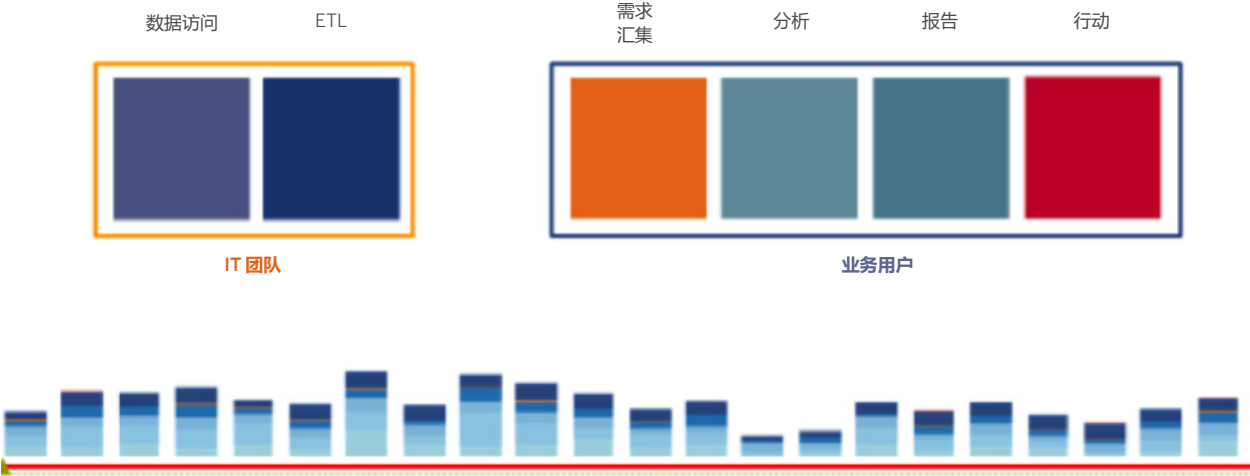


图 2：自助式分析

使用这种现代企业分析方法，IT 和业务部门实现合作。IT 部门创造了受信任数据和内容的集中环境，让业务部门能够访问此数据、提出自己的问题并找到所需答案。安全与数据完整性不以业务敏捷性和创新为代价。

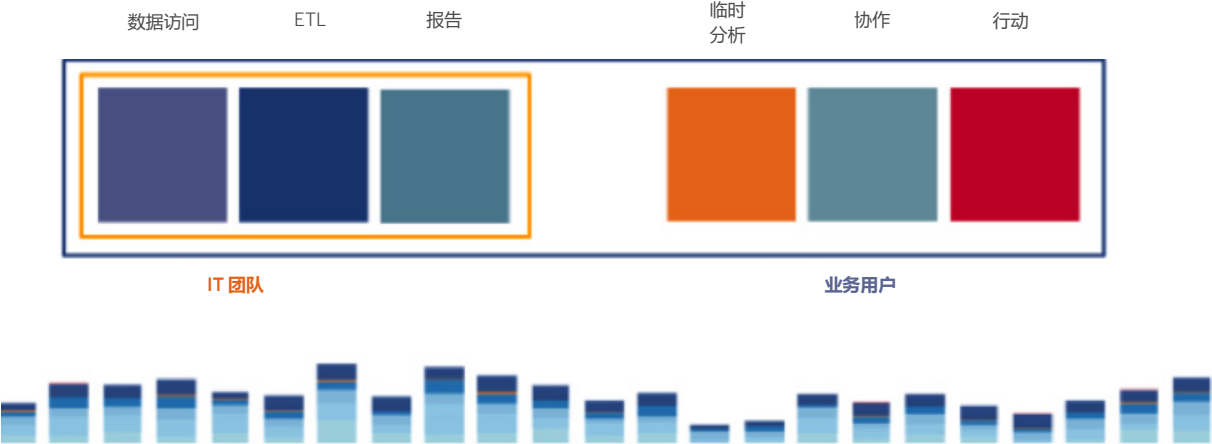


图 3：现代商业智能方法

美国全国高压输电网为纽约州、罗德岛和马萨诸塞州 350 万客户提供电力，其总监 Rory Abbazio 说，这种方法标志着 IT 角色的范式变化。

过去，用户常陷入 Rory 所谓的“Excel 地狱”。IT 使用 Excel 分析数据，并准备包含百来张幻灯片的 PowerPoint 演示文稿来报告发现。这项工作费时费力，并且几乎无法为商业领导者提供价值。

“分析师花很长时间来创建这些幻灯片组，以便他人制定决策。但这些幻灯片组其实并不能推动决策，因为用户不能从不同角度观看数据，也无法进行额外分析，” Rory 说。

这明显标志着我们单位需要填补业务部门与 IT 部门间的鸿沟。

“我们不应仅构建一个无人使用的浮夸系统。我们要为业务部门提供支持。在很多方面，我们都是前端部门坚强的后盾。” Rory 说。

Rory 认为 IT 成功不仅仅是在规定时间和预算内完成项目。IT 部门是否与业务部门合作，为其提供推动业务发展所需且实际使用的工具？IT 部门是否设置了受信任的环境，让业务部门能够在其中执行分析，同时能够保护公司数据？

这种现代方法不仅让业务部门能够自主操作，更让 IT 部门在分析工作中肩负起更具战略性的角色。IT 部门可以提供收规管的数据源和受信任的内容，将组织推向有利于制定企业级决策的更集中的数据环境。IT 部门还可作为数据管家，管理受信任的数据并提供安全的浏览环境。IT 部门更可监视和审查使用情况以确保采用，并根据业务部门的了解情况进行改进。

因此 IT 部门的新角色成为了业务部门的合作伙伴。

“这并非一日之功，而是一项需要快积跬步才得以至千里的工作。”

— RORY ABBAZIO, 美国全国高压输电网 IT 总监

[详细了解美国全国高压输电网的企业分析战略](#)

2.寻找行政支持

构建新环境时，确定能够推动这种变革的领导者非常重要。为什么？这对成功起着决定性作用。用数据推动决策的组织更能理解其客户、抓住机遇并获得竞争优势。而已成功采用自助分析的组织已通过行政支持将此付诸实践。

一项[麦肯锡全球研究](#)发现，使用高性能分析计划的组织在分析创新方面得到 CEO 支持的可能性是其低性能竞争对手的近 3 倍。

行政支持者还可帮助设立适当的组织架构来支持分析环境。

这项麦肯锡研究发现，“更优秀的执行者最常将高级管理参与列为对其在分析方面成就贡献最大的因素，而较差的执行者则称其最大的挑战是设计适当的组织架构来支持分析”。

通过支持分析创新，领导者可用其企业级眼光帮助指导变革。他们可以问自己：如何鼓励每名员工提出问题？他们是否拥有工作所需的适当工具？员工在分享自己的发现时是否得到重视，这种分享行为是否得到了鼓励？

领导者可通过奖励与赞赏激励参与。还可通过分享自己的发现来树立榜样。他们可以询问得出特定结论所依据的数据来促进交流。这样以身作则可以向其他人表明，他们也应利用其数据的价值。

行政会议通常是静态报告的温床，为这种基调设置提供了大好机会。在此类会议中引入交互式报告让大家能够现场查看数据。还能引起参与者的的好奇心，满足其求知欲。

在 Intuit，高级领导者为数据驱动的公司方法奠定了基调。竞争极大的备税行业分秒必争。而 Intuit 的 600 多家合作伙伴之所以能够思维般迅疾地解答重要商业问题，数据功不可没。为提升数据价值，高级领导者在决策制定中常使用数据。他们完全遵循这种从数据获得信息的方法，并希望其他人效仿。

iProperty 集团运营着亚洲市场领先的不动产门户，其首席信息官 Harmit Singh 引领了分析创新。Harmit 及其分析团队引入了数十个仪表盘，用以从 iProperty 每天吸纳的 150 万个数据点获取真知灼见。Harmit 称，最初为客户准备的仪表盘现在也在为整个组织提供信息。

“现在，公司员工希望从其数据获取更高价值。他们看到其他人的行为，会意识到可将其用于自己的领域。” Harmit 说。

有执行者领导变革，Intuit 和 iProperty 都在利用数据辅助决策成型。

“就是根据数据做决定。”

— HARMIT SINGH, IPROPERTY 集团首席信息官

[详细了解 iProperty 在首席信息官领导下开辟的方法](#)

3. 设定基础

这种分析环境的中心，是能够提升整个组织业务能力的自助分析平台。它直观且易于使用，还可实现强大而深入的分析。无需编写脚本或代码。无需与复杂的数据透视表作斗争，也没有会阻碍探索和发现的限制性模板。

[高德纳分析师 Rita Sallam](#) 说道：“这是一个支持 IT 授权分析内容开发的现代 BI 平台。其自包含基础结构决定了非技术用户能够自主执行全套分析流程，从数据访问、吸收和准备到交互式分析以及见解的协作性共享。”

只要准备好适当的工具，就可以通过分享愿景和目标，即让组织中每个人都可以查看其数据、找到可操作见解并共享其发现，最大限度地提升公司影响力来帮助员工看到其中的价值。

要创造这样的动势，就要向员工表明在工作流程中使用数据能够如何为其本职工作和整个公司带来提升。表扬使用数据节省时间和资金、发现商机的员工。帮助员工探索其自身见解，让其能够亲身体验数据的强大。

在 ExxonMobil，IT 提供所谓的“仪表盘库”，让其工程师和地球科学家能够使用数据。IT 部门还协助业务部门用户访问和编辑这些仪表盘，以执行自己的分析。

“我们将权力重新交到了用户手中。他们能够深入数据并进行定制。他们可以随心所欲，满足其业务的要求。” ExxonMobil 数据分析师 Ebony Weddington 说。

IT 部门向布宜诺斯艾利斯的团队展示这些基本仪表盘，该团队接收数据并进行了更深入的探究，找到了一种可节省大量分析时间的方法。使用仪表盘能够实现思维般迅疾的问答，该团队的成员估计自己能够节省大量（精确来说是 95%）的时间。

“我大约花一分钟思考这个问题，” 数据质量顾问 John Ossege 说，“我过去做的基本与大家现在做的一样，而现在说只要一分钟毫不夸张。”

有了适当的工具和适当的培训，ExxonMobil 的 IT 部门不仅帮助奠定了持久环境的基础，还在 ROI 方面取得了重大胜利。

“省时至关重要。”

— EBONY WEDDINGTON, EXXONMOBIL 数据分析师

[了解更多信息](#)

4. 随员工和流程扩展

分析环境依赖于用户乐于使用的强大分析平台。这一平台应易于在组织内进行部署、管理和扩展。还应具有 IT 部门要求的安全性和管控能力。准备好适当工具后，就该关注员工和流程了。

随着分析用量的增长，按流程维持管控能力和自助服务的平衡。采用可扩展系统管理数据源、工作簿和用户权限。明确审核使用情况数据和优化元数据的流程。系统解决可能限制分析计划发展的任何缺陷和障碍。

制定好流程后，即可拓展用户群。指导用户使用相关流程和技术。针对如何以其新角色为业务人员提供支持，对 IT 人员进行培训。针对如何访问、浏览甚至请求数据并就各自的发现进行共享和协作，对业务人员进行培训。考虑建立 IT 部门与业务部门用户的跨职能团队，以便跟踪进度、了解需求、共享认知、持续交流（记住，环境改变并非一日之功）。

并通过给力计划持续给予鼓励。建立展示讨论和工作餐时交流等计划，有助于确定采纳漏洞、帮助大家接受这种新的思考和工作方式。持续支持是成功的关键。

Caterpillar 公司名列财富 100 强，其业务部门数据分析用户在 2015 年增长了 250%。为应对这一快速增长，该公司组建了一个入门团队来处理培训和用户请求。该团队提供了多种启动计划，包括一个概述数据可视化最佳做法的内部训练营。

“在短短 4 小时内，新用户就建立起并开始使用分析思维，这很让我们惊喜。” Caterpillar 新兴技术领导人 Kevin Hayes 说。

为协助扩展使用，该团队向同事介绍了 Tableau 的[按需点播培训](#)，Brian 说这些培训“在我们努力设立直接和高级培训的同时填补了这些差距”。

此法行之有效。今年早些时候，该团队举行了一场可视化比赛，吸引了组织中 500 名参与者。

“与传统 BI 工具不同，我们不再需要在公司中强力推行这项技术。用户立即看到了其价值。”

— KEVIN HAYES, CATERPILLAR 新兴技术领导人

[详细了解 Caterpillar 的大规模自助分析方法](#)

5. 同等重视直觉和经验数据

采用新的分析环境意味着利用数据制定决策，但并不意味着将直觉抛诸脑后。在这种环境中，用户同等重视经验数据和直觉，不偏不倚。达到适当的平衡至关重要。

任何出色的分析活动都从直觉和假设开始，我们可以使用数据证实或反驳这种直觉和假设。例如，可根据直觉和能够支持该直觉的市场分析设计上市战略。但在执行计划并用数据衡量成功之前，无法知道这种直觉是否正确。

德州游骑兵队的市场营销团队从直觉开始，他们认为促销和赠礼可吸引球迷在工作日观赛。这个团队知道，烟花、文化衫和公仔很受大众欢迎。但他们意想不到的现象出现了，他们现在将其称为“公仔效应”。

“一看公仔计划，我们发现所有粉丝专属赠礼活动都安排在星期二。而在一周中，星期二是参与者人数确实有所增加的唯一一天。不是周五或周六，也不是周末，”市场营销与广告经理 Sarah Stone 说，“我们惊讶地发现，这些小东西确实在通常消费很少的星期二促进了销售。”

Sarah 和她的团队感到非常惊讶，于是他们决定在那一季另增一个公仔之夜。

“我们在九月底增加了另一个达比修有公仔，同样看到了那场球赛的门票销量不断攀升”她说。

用经验数据度量直觉，德州游骑兵队抓住了商机，更好地满足了球迷的需要。

“我们非常高兴能够整体查看我们的数据。”

— SARAH STONE，德州游骑兵队市场营销与广告经理

[详细了解数据在德州游骑兵队营销部门的作用。](#)

结语

分析环境让组织能够更善用其最重要的两项资产：员工和数据。它让员工能够按业务需要的速度使用数据制定决策，并让组织能够抓住商机，获得竞争优势。

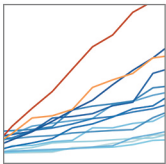
能够查看数据还可帮助人们实现自身力所不能及的目标。能够提供更优秀的客户服务或推动世界积极改变，这些都是向目标看齐的工作的示例。了解企业是否正向其目标前进，能否对该过程产生影响，具有非凡意义。

在项目的最终阶段观看预制的图表则无法制造同等程度的情感吸引力。内在奖励来自于在过程中使用数据，制定更明智的决策并持续衡量进度。这能够满足我们的好奇心和求知欲，

也是组织的福音。参与不仅能让团队更愉悦地工作，还能提升员工生产力，最终提升盈亏线。

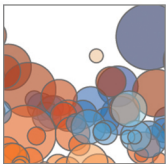
关于 Tableau

Tableau Software 致力于帮助人们查看并理解数据。Tableau 带来革命性全新商业智能方法，让您无论使用 PC 还是 iPad，都能无缝快速连接、可视化和共享数据。不需要编程技能，就能创建和发布仪表盘，并且共享给同事、合作伙伴或客户。登录 tableau.com/zh-cn/products/trial 下载免费试用版，了解 Tableau 能够为贵机构带来哪些帮助。



其他资源

下载免费试用版



了解其他资源

- 产品演示
- 培训与教程
- 社区与支持
- 客户故事
- 解决方案

