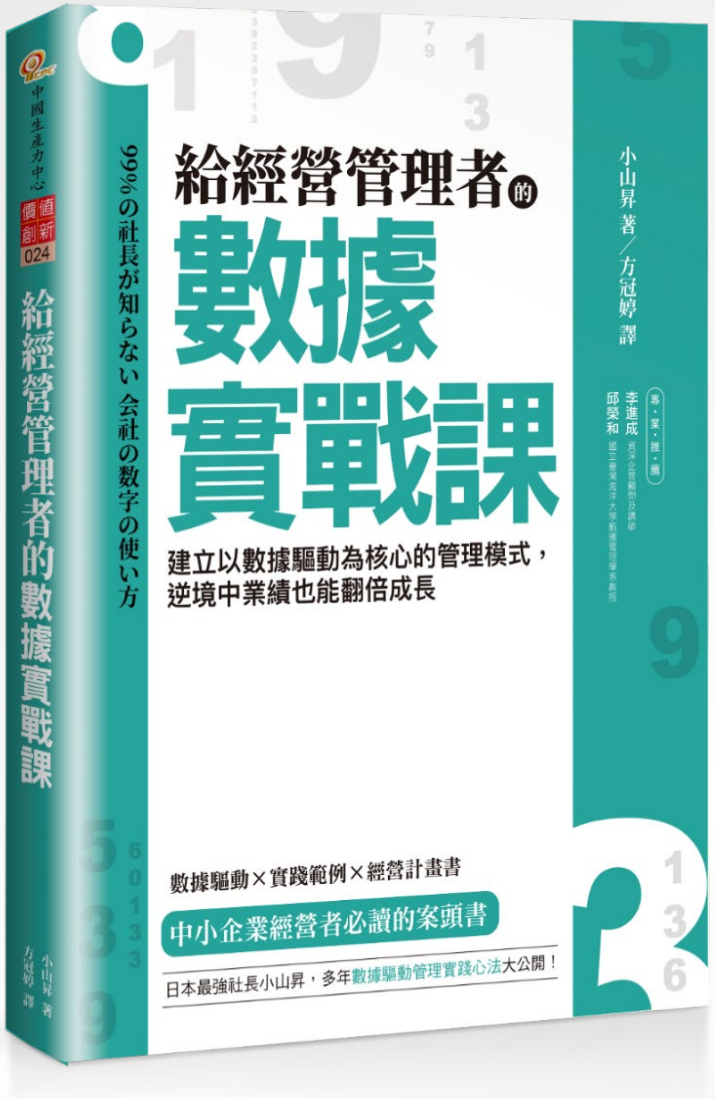
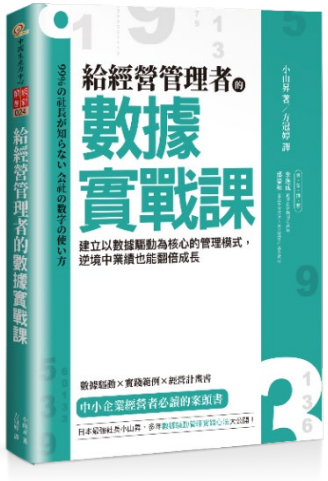


美國諮詢機構Gartner預測，自2020年開始，80%的企業將致力於提升**數據能力**。你知道該如何活用工作現場的各種數字，改善公司營運體質並創造更多營收嗎？

《給經營管理者的數據實戰課》結合「商業數據分析實例」及「數據營運具體方案」，是一本中小企業主及管理者必讀的案頭書！

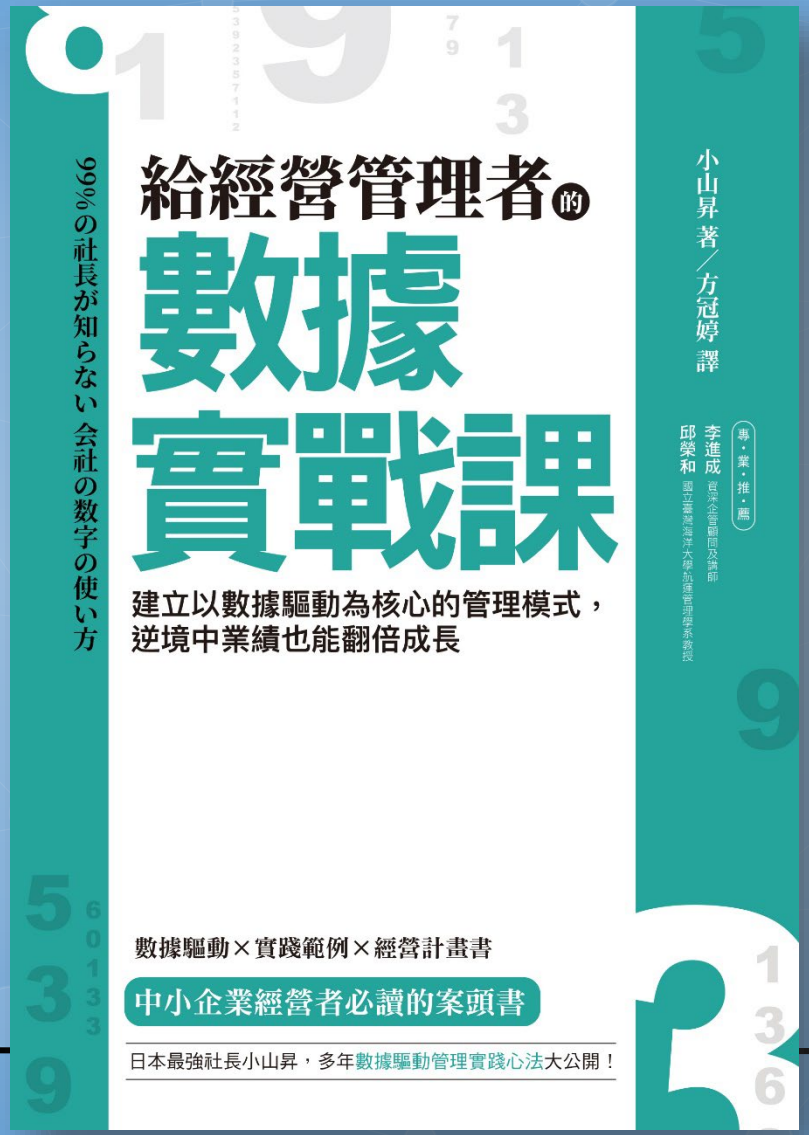
中國生產力中心 China Productivity Center

5大亮點帶你認識本書特色



中國生產力中心
China Productivity Center

1. 藉由作者公司的實際營運情況，解說如何**運用數據持續創造營收**。
2. **範例數據報表來自真實工作現場**，讓決策分析更有共鳴。
3. **詳述數據驅動的管理心法**，幫助你建立組織及員工的數字DNA。
4. **用數字擬定對策**，撰寫5年內營業額提高2倍的「經營計畫書」。
5. 教你如何**解讀財務報表**，改善企業體質並且獲利。



精華篇章&重點介紹

中國生產力中心
China Productivity Center

視覺化數據報表「DM效果評估」能減少許多無用的行銷費用支出

可以自動蒐集並統計「支出費用」、「DM發送之後增加多少營收」、「DM 發送份量」、「洽詢件數」、「成交件數」等資訊！

每一個區域的「洽詢件數」、「成交件數」、「營收金額」等，都能自動被蒐集且精細的加總計算。

運用數據報表分析了DM迴響率，收到DM的人當中，真正使其採取行動洽詢購買的結果如下：

- 迴響率最低的區域與最高的區域差異高達將近3倍。
- 在迴響率高的區域發送專門設計的DM，支出的花費能得到更好的收益。

DM發送之後，有多少洽詢件數、有多少營收，都能瞬間被掌握。再依數據報表的分析結果，可以知道何時、何處、以何種形式發送DM更有效果，因此可以做出不會有無端浪費的「正確的決策」。

視覺化數據報表「商品解約分析」得出防止解約及促成簽約的具體行動

能夠自動蒐集「解約件數」與「影響金額」，並且與去年同期的數據進行比較，結果一目瞭然。

針對「解約原因」、「解約商品」進行分析，並能進而導出該採取怎樣的具體行動！

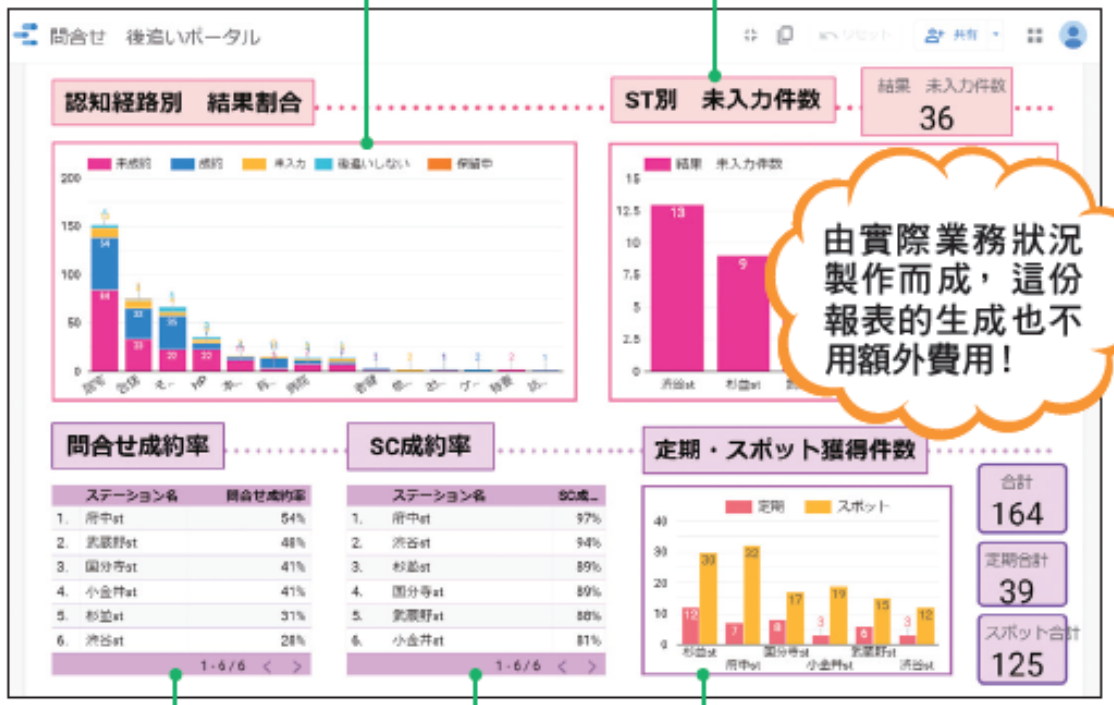
針對解約的商品，我們就以下事項一一檢視：「哪些客戶跟我們解除合約？」「如何接待、提案及提供服務，才能避免客戶解約？」「曾經解約的客戶若想與其再次簽約，應該要進行什麼樣的行動？」等。

解讀數據後得到以下結論：「使用拖把產品的客戶解約件數最多」、「如果員工提出多個提案而不僅僅是拖把產品，那麼取消的數量將會減少」.....。經過這樣的檢討，能順利得出為了「防止解約」或「能再次簽約」，須具體採取的行動為何。

視覺化數據報表「合約後續追蹤」預防員工提案沒有後續行動的情況

在向客戶提案後，將「未順利簽約」、「順利簽約」等狀況都圖表化，隨時確認。

尚未輸入的件數也清楚標示，可以促進員工「採取行動與努力」。



各分店的「簽約率」與「長期合約簽訂件數」，也會自動被蒐集至此進行統計。

「後續追蹤」指的是向客戶提出某項商品（或接到客戶對某項商品的洽詢），客戶回去評估考慮後，繼續追蹤了解其最後意向。只要不是需要立刻決定的商務洽談，客戶最後決定前會有「考慮階段」，公司在這個評估階段需要做的行動與努力、成交率等數據，做成視覺化報表。

這份數據報表能夠掌握在向客戶提案後， 員工後續的行動與努力， 以及是否順利促成簽約等資訊。可預防提案後，員工沒有採取任何後續動作的狀況。這份數據報表也是武藏野最常被模仿的報表。

中國生產力中心 China Productivity Center

讓每一位員工對數字都有感
「各部門損益計畫」

① 由「公司董事」就「各部門營業利益」，進行約略計算。

② 將製作好的營業利益與「部長」檢討及修正，決定「各部門的營業利益」。

③ 「部長」與「課長」，細部分切各個部門應負責的數字。

④ 由「課長」運用內部開發的程序，製作各個部門的損益計畫。

＊損益計畫一般按「營業額→進貨成本→經營費用→人事費用……」的順序計算出來，但在武藏野則是以「想要賺到這麼多經常利益，需要花多少經費，賺到多少毛利……」的方式倒算回推。

⑤ 所有「課長」完成各部門的損益計畫後，集合所有成果完成總體損益計畫（若與預想利益差異過大則再重新檢討製作一次）。

在武藏野公司，損益計畫由每個部門自行製作。員工之所以會無法理解數字，往往因為計畫不是由自己製作。大部分的人只對「自己做過的事」才會感興趣。

在製作「損益計畫」的過程中，便能「掌握自己部屬的實際狀態」。自己製作損益計畫，員工也能夠知道：「要怎麼做才能產生利益。」

由各部門主管親自記錄「月別展開表」

單位:百萬日圓

項目	金額	區分	5月		6月		7月		8月	
			當月	累計	當月	累計	當月	累計	當月	累計
營業額	1952.0	目標	164.0	164.0	166.0	330.0	181.0	511.0	166.0	677.0
		實績	166.0							
		前年	153.6	153.6	141.1	294.7	166.8	461.5	146.8	608.3
毛利額	1192.0	目標	101.0	101.0	101.0	202.0	111.0	313.0	99.0	412.0
		實績	95.5							
		前年	94.7	94.7	85.5	180.2	104.6	284.8	88.7	373.5
人事費	524.0	目標	44.0	44.0	49.0	93.0	48.0	141.0	44.0	185.0
		實績	44.0							
營業費用	674.0	目標	56.0	56.0	60.0	116.0	61.0	177.0	55.0	232.0
		實績	57.2							
總公司營業費	188.0	目標	15.0	15.0	16.0	31.0	18.0	49.0	17.0	66.0
		實績	14.9							
營業收入	330.0	目標	28.2	28.2	22.7	50.9	32.9	83.8	25.9	109.7
		實績	25.5							
		前年	19.8	19.8	8.7	28.5	32.7	61.2	19.7	80.9

超標！

正常

異常！

正常

由部門首長每個月親自記錄

正常：「目標」>「實績」>「前一年度」

異常：「實績」>「目標」or「實績」<「前一年度」

武藏野有一份「經營計畫資料」，用於管理各部門的數字，這一份資料能將人員、資產、資金及時間等資訊以數字顯示。在其中的「月別展開表」中，可以看到各個部門、分店的損益及各種實際績效，包含有營業額、毛利額、人事費用、經營費用等項目，每個項目又會區分出「前一年度」、「實績」及「目標」三個細項。

表格內的數字可以透過電腦自動生成，但部門主管必須自己動手填入，因為若不如此，每個月的例行作業便會被怠慢。此外，武藏野部門首長所帶領的部門，「連續兩年出現赤字便須調職」。部門首長因為「不想被調職」，也不得不認真對待數字。

中國生產力中心 CPC China Productivity Center

作者簡介

小山昇

- 從東京經濟大學畢業後，進入日本Service Merchandise股份有限公司（現在的武藏野股份有限公司）工作。曾經一段時間獨自經營公司，但於1987年回歸武藏野服務，並自1989年起擔任社長至今。
- 2001年以後，以中小企業的經營者為目標客群，發展提供經營諮商服務的「經營Support事業部」。至今已輔導過超過750家企業，並在日本全國各地舉辦一年超過240場的「實踐經營塾」、「實踐幹部塾」、「經營計畫書研討會」等演講及研習活動。
- 1999年獲頒「電子訊息協會會長獎」、2001年獲頒「經濟產業大臣獎」、2004年獲頒經濟產業省「IT經營百選最優秀獎」。2000年、2010年獲頒「日本經營品質獎」。
- 主要著作有《人才戰略可以解決公司所有問題》、《實踐版 最強經營企劃書 解決人、事、錢三大煩惱，創業必備魔法書》（台灣角川出版）等。

全台書店均有販售

汐止書坊
(02)2698-5897
新北市汐止區
新台五路一段79號2樓

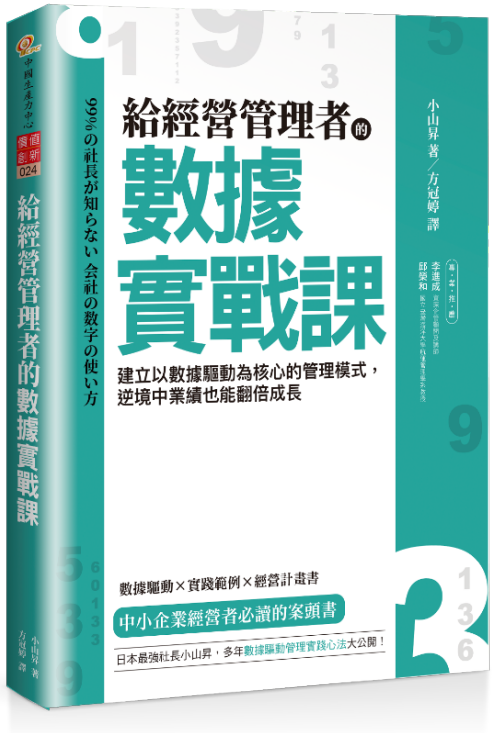
承德書坊
(02) 2555-5525
台北市大同區
承德路二段81號B1

台中書坊
(04) 2350-5038
台中市西屯區
工業區卅八路189號

台南書坊
(06)213-4413
台南市中西區
大埔街52號

高雄書坊
(07) 336-2918
高雄市苓雅區
成功一路232號15樓

CPC線上書城



誠摯感謝 敬請指導

中國生產力中心
CPC China Productivity Center