

IBM商业价值研究院

利用分析的强大能力

公共部门提高分析能力，加快取得成效



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Hammou Messatfa, Lynn Reyes, Michael Schroeck

面临着 日益提高的复杂性，智慧的、协作的和基于事实的决策对于推动业务成效比以前更加重要。当前，由于政府机构和其他公共部门面临着日益复杂的公共问题，空前的“信息爆炸”使它们感到束手无策。然而，这些组织面临着一个历史性机遇，它们可将分析作为核心管理能力，以此加快实现预期的成效。现在，我们需要向时刻保持警觉的组织成员展示分析带来的更高价值。

复杂的社会、经济、政治和环境压力要求公共部门的组织做出明智的决策，实现业务成效，并显明所承担的责任。

空前的“信息爆炸”推动了政府和机构实现并影响预期成效的能力，并且使这一过程变得更加复杂。在使用日益增多的数据做出更好的、基于事实的决策方面，它们面临着大量的机遇。然而，在区分值得注意的数据和不值得关注的的数据时，大量的数据及其日益多样化且交互的特性常常让它们感到无所适从。

分析不仅仅指报告能力，它还包括对海量数据进行分类并帮助政府机构做出明智决策的机制。

政府和公共机构在当前如何利用分析能力，分析能力将来的用途怎样？分析能力对公共领域的组织有何影响？机构如何在当前复杂的环境中提高分析能力？

为了回答这些问题，我们采访了全球各地100多位公共领域的领导者，并且进行了全面的二次调研(见图20页的附录)。此次调研是确定分析能力如何帮助解决大量公共领域问题的第一步。

分析

通过应用分析专业能力(例如统计、上下文、定量、预测、认知和其它方法)获得数据和相关业务洞察力，以推动基于事实的规划、决策、执行、管理、测量和学习。

分析能力

是一个组织以全面的系统化方法利用分析系统，并将之作为一项不断改进的企业技能。获取这一能力需要将三个互相关联的维度嵌入到组织中，即分析人才、分析技能和分析领导力。

我们的调研有哪些结果

尽管面临着数据的挑战，但政府部门越来越多地通过分析技术使用信息，从这些信息中挖掘新洞察力并加以利用。据高管称，“数据悖论” – 从过多数据几乎未获得洞察力的窘境 – 是他们接受并利用分析技术的最大障碍。他们也表达了对数据可靠性的担忧。信息量越大，他们对数据的信任度越低。

我们的调研表明，大多数公共领域的组织都是刚刚开始探索利用分析技术实现绩效。一些组织正在“走向专业化”，并在培养分析领导者。这些领导正在寻求能帮他们优化选择，并且利用新的、预测性洞察力而做出明智决策的能力。

在未来三年内，这些“专业化”的组织期待它们的分析人才将具有更强的预测能力，并且对其他组织持有更开放的态度。它们预测，分析人才将更有效地利用数据并相应提高组织的绩效。

然而，当前大多数组织将更多的时间用于收集和整理数据，而非分析数据。分析人才也更加集中在组织内部，而非跨组织分布。结果是，那些只能通过跨多个机构和数据库查找信息而获得的洞察力更难以被发掘。

为了在公共领域内充分发挥其潜在能力，分析必须成为一种核心管理能力。培养这种能力要求组织注重四项战略举措：

1. 注重成果，而非问题；
2. 围绕用途确定信息的管理方式；
3. 使用通过分析获得的洞察力而达成特定目标；
4. 确定分析能力的模型，并将这一能力融合到管理实践中。

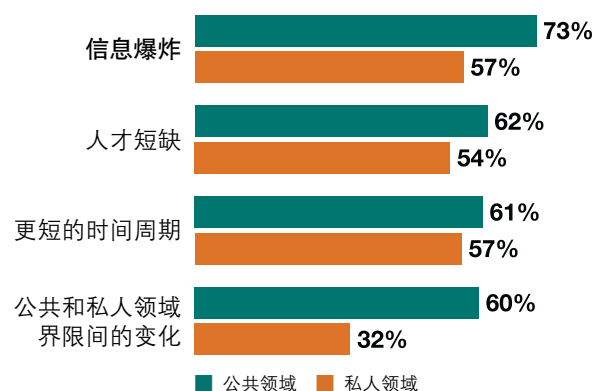
在本项调研中，我们根据其分析能力的愿景和实践，将公共领域的组织分为四种类型：起步者、打基础者、实践者和高手(见第9页)。大多数组织都是打基础者。这意味着它们拥有良好的信息基础和相关实践，但仍需要凭着信心，做大量工作以获取预期成果。

大多数公共领域的组织刚刚开始利用分析能力以影响成果。

巨大复杂性 – 分析的新挑战和角色

在世界范围内，政府机构都受到了经济波动的影响。许多政府面临着赤字负担，或者在努力应对不断攀升的公共管理成本。日益提高的复杂性、变化和不确定性损害了这些机构证明其财政责任的能力。

据2010年IBM全球CEO调研中受访的公共领域领导者称，复杂性的最主要推动因素是信息爆炸、人才短缺和更短的时间周期(见图1)。¹ 这些推动因素是有效决策的核心。



资料来源：IBM商业价值研究院

图1. IBM全球CEO调研中受访的高管将信息爆炸视为复杂性增加的最主要推动因素

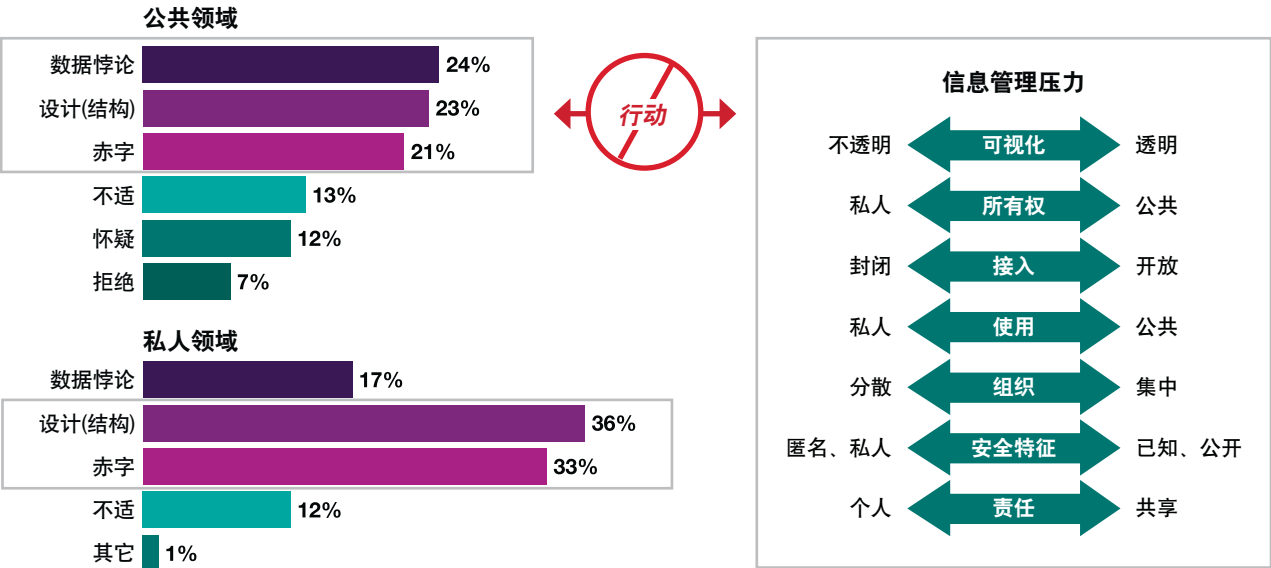
反语与可能性

当前的信息量已经超过了做出有效决策所需要的信息。北美洲一个公共机构的官员说：“现在的信息已经过剩。我们不仅需要更多的相关信息，而且需要摒弃所获得的不相关信息。”

据公共领域的领导者表示，接受并利用更加系统性的分析技术的最大障碍是“数据悖论”。这种悖论和信息爆炸的结合可加剧信息管理的压力，并且阻碍高效的行动(见图2)。

“在全国范围内，所有组织都在以最低限度的努力确定如何提供服务。对于领先的组织，... [它们正在]... 重新思考并寻找提供服务的新模式或新方法，并设想未来的本地政府是什么样。”

Christopher Hoene，
美国全国城市联盟研究与创新主任



资料来源：IBM 商业价值研究院

图2. 数据悖论是接受和利用分析技术的最大障碍，它加剧了已经存在的信息管理压力

信息的过剩使组织在收集、存储和管理海量数据以实现潜在价值时面临挑战。例如，公共领域信息(PSI)及其用户呈现多样化趋势，且数量不断增加(见图3)。预计公共领域信息将变得易于访问并更加透明。² 例如，最近的研究指出，68%的私人组织不愿意和客户共享数据，但83%的组织认为，它们应有权获得更多的政府数据。³

信息、分析模式/技巧、分析工具和技术—公共领域的组织面临着日益复杂的“成分”。但是，领导者表示，真正发掘分析的潜力，他们仍有很长的路要走。这涉及到许多因素，如信息的数量和多样性、数据的可靠性、注重数据收集和协调的分析人才、以及洞察力的培养。举例来说，我们的调查显示，公共领域的

专业分析人员花费47%的时间用于收集和整理数据。他们用于复杂分析的时间不到三分之一。

也许感觉迟钝是公共领域组织在使用分析能力方面相对滞后的最主要原因。在我们的调研中，只有三分之一的参与者认为当前的外部环境充满了颠覆性和不确定性，或者在未来三年内会是如此，因此他们需要采取新的行动路线。我们认为，结构、预算、技能缺乏和不适应等多个“盲点”导致他们低估了复杂环境对业务运营的影响(见图2和图4)。

建立信息和分析基础的第一步，就是承认当前新的经济和社会环境动态变化且有颠覆性这一现实，如此，公共领域组织才望实现更有效的服务交付，并为各相关方所需要的透明度和可靠性。

PSI的用途	用户(举例)		成果类型	成果举例
改进公共服务和公共管理	● 使命或计划的制订人 ● 员工	● 政策制订者 ● 机构主管 ● 政治家	● 使命成果 ● 计划成果 ● 运作结果	● 增强低收入工人的经济保障 ● 降低复发风险 ● 降低成果的单位成本，提高生产力
增加对纳税人的社会和经济效益	● 社区 ● 纳税人	● 公民 ● 政治家	● 公共成果 ● 纳税人成果 ● 政策成果	● 安全且有活力的社区 ● 持续发展的安全网 ● 更好的教育机会
增强公民的权利意识	● 公民 ● 政策制订者	● 政治家	● 公民成果 ● 政策成果	● 增强对政府的信任 ● 公民的积极参与
提高研究与开发的卓越性	● 科学家和研究人员	● 投资人 ● 企业	● 科学成果 ● 环境成果	● 加速治疗方法、更安全的药品的发现 ● 持续发展的资源，更高的环境安全
促进与信息相关行业的经济增长	● 企业 ● 投资人和企业级	● 公民 ● 工人	● 商业和工业成果 ● 公民成果	● 差异化的产品和服务，获得高技能的员工 ● 更高质量的工作

资料来源：IBM 商业价值研究院

图3. PSI的用户包括普通大众、科学家、研究人员、企业等。从这些信息中获得的洞察，其用途远超过各政府和机构的范围

分析：基本能力

分析能力(工具和技术)、分析模式和技巧以及人才的结合使公共领域组织能够获得可执行的洞察力。分析能力—确定将分析能力用于何处以及为何使用—是关键所在。

从数据中获得的新洞察力可以产生可测量的结果，并影响生活。例如，在2005年，孟菲斯(美国田纳西州)警察局由于面临着不断升高的犯罪率和日益紧缩的预算，与孟菲斯大学的犯罪学和刑事司法系以及市场办公室合作，制订了Blue CRUSH(利用统计历史减少犯罪)。结果，该局利用基于预测分析框架的洞察力，根据历史和实时犯罪数据确定犯罪“热点”，从而能够更有效地分配资源，并将严重刑事犯罪减少30%，将暴力犯罪减少15%，而结案率提高四倍。⁴

评估分析能力—企业以全面的系统化方式使用分析技术以及在企业内提高这一技能的能力—通过融合三个互相关联的要素而实现：分析人才、分析能力和分析领导力。

分析人才

有能力将情况的前后背景转化为正确问题的人才是不可替代的。这些问题可成为至关重要的数据。在当前的环境中，成功需要知识、技术能力和洞察力之间日益复杂的结合。

许多机构拥有大量高技能的专业分析人员。在我们的调研中，61%的被调查者表示，他们的分析人才主要是在组织内部选出；只有21%的被调查者称，他们的人才来自外部。分析人才的部署也受限制。43%的被

许多公共领域官员不认为当前的环境具有极大的颠覆性和不确定性。

调查者表示，人才集中于单个部门，而仅22%的被调查者称他们的人才完全整合到组织中。政府和其它公共领域组织需要探索针对分析技能的全新人才管理模式。尤其需要指出的是，他们需要考虑三个重要因素：

- **思维：**为了发挥人才的潜力，组织应注重培养分析人才具备创造性、预测性和战略性的思维。例如，新的认知分析技术可以与统计分析技术相结合，以发现模式，并确定有助于增强积极成效的干预措施。
- **工作方式：**分析人才需要具备更加敏捷、协作和“跨学科”的能力，并且减少对本能和直觉的依赖。例如，为市民提供服务的专业人员可以与风险经理合作，确定不希望获得的结果的预测信息，并相应地定制计划。
- **问题解决：**运用并衡量以数据为基础的、从分析得出的洞察力需要与决策过程进行深入整合。例如，在得出新洞察力后，可将之用于动态调整相关战略规划 and 衡量措施。

分析能力

分析能力包括使数据可供使用、有洞察力且可预测的工具和技术。通过比较当前和未来三年的关键分析能力的重要性和有效性，我们发现，在评估现状和预期

状态时，大多数组织存在巨大的差异(见图4)。毫不奇怪的是，被调查者对于传统分析技术的评分较高。业务配置效率较低的事实可能反映出公共组织对于难以实现这一任务的被迫接受。

在三年后，市场将出现有趣的聚合。首先，预期传统分析技术有所改进，这表明需要在有限的条件下做出更好选择。实现明智选择和新洞察力的技术变得极为重要。尽管工作组织方式的配置效率仍然较低，但其重要性的提高表明，被调查者认识到了这是一个关键实现因素，尽管有难度。

分析领导力

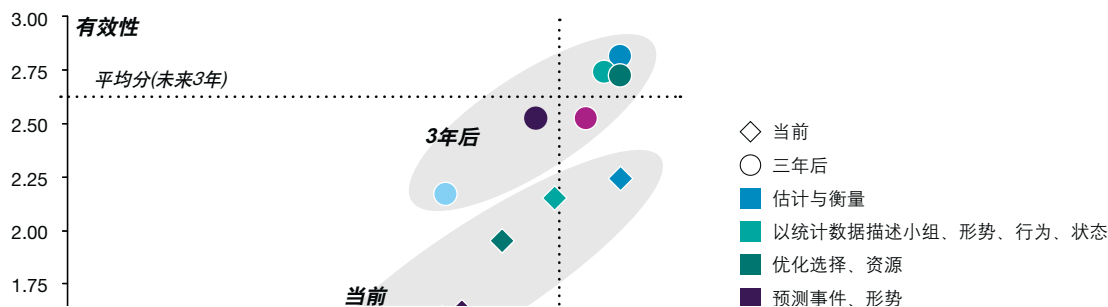
调研的参与者认识到了强大的主动分析领导能力的重要性，这是将分析结合到组织文化、治理和管理中的核心。

将前后背景转化为正确的问题是专业分析人员的基本技能。

这些领导者了解分析对于其决策和行动的特殊价值。大多数组织只是刚刚开始探索利用分析能力这一方法实现成效，但有些组织已经在努力提高分析领导力。

例如，新加坡政府通过推动协作政府实现更全面的成效而持续解决问题，例如经济活力和外商投资。⁵ 特别需要指出的是，陆路交通管理局(LTA)部署了世界第一个拥堵收费系统，并且因此创新了业务模式中的要素。LTA因“失去交易”而损失的收入减少了80%，

关键分析能力的重要性和有效性
(当前和三年后，平均分)*



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38853

