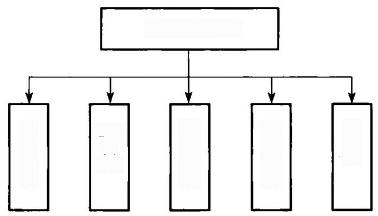
**3.9** **BI 项目风险控制**

BI实施风险包含技术、业务、实施、推广等方面，但BI 最大风险还是来自于很多 人认为BI 可有可无，有则应该更好，无也没关系的这样一个定位。事实上BI的应用 是不能将就的，必须实实在在有价值，确实好用才行，所以其难度和风险非同一般。

**3.9.1** **组织风险**

不管什么事情最终都是人在落实，所以组织的合理性是控制风险的第一步，要快 速实现企业级 BI应用需要非常合理的划分组织功能，让每一块的人做自己专业的 事，并且每一块的要求门槛要尽量低。如图3.26 所示的企业级 BI组织具有较大 优势：

46



維 护

数据挖捌

报表分析

咨询团队

BI 团队负责人

DW 及 ETL

**图3.26** **BI 团队组织结构**

在团队负责人下面设立咨询团队、DW 及 ETL 团队、报表分析团队、数据挖掘 团队及 BI 维护团队，咨询团队的设立是我们的一大特点，并且为项目快速出效果 起了决定作用。

(1)咨询团队：是该组织结构里面最为重要的团队，要求团队成员精通 BI 技 术及业务，并且有很强的项目规划及推广能力，软实力上乘；能准确对公司BI 业务 进行规划，对规划点能有序的安排实施，随时把控项目存在风险，能根据用户实际 情况快速合理地做出项目调整，做到快速推进项目，并取得实际应用成果；这个团 队要求有基本的咨询素质、很强的做事欲望、丰富的BI 实施经验、上乘的协调沟通 能力、熟悉咨询方法论且有较高的文档录入及表达能力；这个团队是所有项目的龙



**第三章** **商业智能在电子商务的解决方案**

头，事实证明咨询团队建立得好则BI 项目的成功率就高，反之失败可能性就大。

(2)DW 及 ETL 团队：团队任务是负责数据仓库、ETL 技术架构及标准定制， 负责BI 项目的 ETL 开发以及负责 ETL 及 DW 技术研究。在电子商务行业里， DW 面临的大数据处理问题是该团队区别一般行业的重头所在，在 DW 相对较为 稳定之后，建议把 DW团队独立出来，专门从事大数据存储及运算的工作，而项目 中的ETL 和数据集市设计则由 ETL 团队负责设计及开发。

(3)报表分析：这里报表分析广义上包含大数据查询与导出、报表、多维分析 及仪表盘。传统的对内报表分析在电子商务行业也同样需要，没有什么太多不同， 都需要企业级仪表盘、OLAP 分析、分析型流程定制等。不同于对内的报表分析， 电子商务的 BI应用重心在于对网站用户分析支持，所以要求报表分析的功能更加 强大和灵活，网站的报表分析偏向简单及合理设计，用户体验是该工作的重大挑 战，从事这部分工作的人员必须有很强的网站用户体验背景或能力。

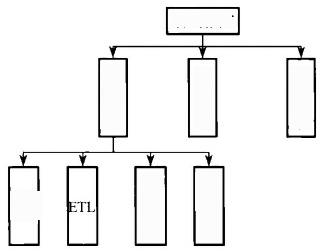
(4)数据挖掘：专门从事项目的数据挖掘技术开发，承担企业级数据挖掘模型 研究和人才培养。因为数据挖掘的特殊性，该团队非常有必要和大学、科研院所进 行合作，促进自身技术不断提升，随时掌握最前沿的挖掘技术和应用。

(5)BI 维护：不同于一般业务系统，BI 项目每天有大量数据需要处理，很容易 出错，如果团队成员没有较好的BI 基础，那么在遇到问题时候只能束手无策，所以 需要配备有BI 背景的人员进行维护才比较可行，当然这部分维护人员也可以放到 公司维护团队去。BI 项目没有数据是万万不行的，所以如何为BI 项目快速提供样

47

板数据是维护团队必须解决的问题。

BI 项目团队组织架构如图3.27所示，采 用咨询人员负责效果，项目经理负责实施的 组合方式。这样可以保证企业内实施 BI, 在 BI团队内部既要对开发负责，还要对结果负 责，让最懂BI 的人来总控有利于保证项目效 果和进度。因为咨询推广人员不用参与到每 个项目开发，所以往往一个咨询推广人员可 以同时带几个项目，这样可以最大限度发挥 咨询推广人员的高端及关键作用，有利于项 目的并行开发。



项目经理

数据挖掘

报表分析

项目经理

咨询推广

项 目 经 理

pw

**图3.27** **BI 项目团队组织架构**

**3.9.2** **技术风险控制**

到目前为止，BI 在国内已经快速发展了近十年，软件、实施、人才都已经较为 成熟，所以只要方法得当技术上不应该存在太大风险，笔者这里建议我们企业要把



**业** **智** **能** **在** **电** **子** **商** **务** **中** **的** **实** **践** **与** **应** **用**

**商**

下面几件事情做好。

(1)深度理解 Gartner 关于BI 产品的评价，慎重选择合适产品，多看看专业点 评，应该说BI 产品发展变化快，Gartner 的排名就变化快，要特别注意一些领先技 术在 BI中的应用，比如基于内存的分析、云计算、数据挖掘等。

(2)注意用户体验，很多BI 项目失败就在于其用户体验差。

(3)注意实施难度，好的产品开发几天能上手，有些产品开发复杂，甚至安装 都很困难。

(4)找个 BI 实施高手，保证项目的技术架构，这一点非常重要。最忌讳的是 业务系统的开发人员转行做BI, 因为BI 不管是在应用还是在设计上都与业务系统 有很大的区别，甚至有矛盾之处。

如果有资源，可以考虑内外结合地实施 BI, 提高 BI 项目前期的成功率。目前， 市场上已经有很多领先的公司具备较高的 BI实施水平，比如东南融通、文思创新、 华为、亚信等。

**3.9.3** **业务风险**

业务风险是BI 实施的巨大风险。我们最开始在公式化的实施 BI, 完全遵循用 户的要求，可能花了半年做了三个项目，到最后却没有用户使用，后来进行总结并 且调整项目经理之后很快重新得到用户认可，并且应用得越来越好，这里不得不说 BI业务风险巨大。如何降低业务风险，笔者认为应该注重下面几点。

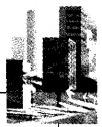
(1)普及 BI 知识：在实施 BI 初期，业务人员一般很难想象 BI 是什么,能给他 们带来什么价值，更提不出具体的需求，为此一定要提供一个直观的东西让用户知 道 BI 是什么,比如做一个 Demo, 在 Demo 里面把 BI的功能充分展现一下，拖拉旋 转、上钻下钻、图表制作等。

(2)用户决定需求：虽然用户提不出完整的BI 需求，但BI 人员要善于理解用 户的意图，合理设计其需求，并且最终由用户来决定。

(3)有用就做，不要等：如果用户提不出完整需求，可以把对用户有用的先做， 不求全，只要做出来之后用户会真正用起来就行，随着用户对 BI 的使用越来越多 会对BI 越来越熟悉，这样离提出全面完善的需求也就不远了。

(4)BI 目标是帮助用户：BI 功能很强大，但是BI 需求来自用户，BI 应用需要 用户，BI 提升完善更是需要用户，BI 不可能取代用户的工作，只可能帮助用户更好 地工作，让用户可以把更多的时间用来做更有价值的东西。

(5)业务规则需要统一：来自不同部门不同层面的需求，如果是同一个问题， 最好用相同的指标定义，并且具有相同的指标名称，不同定义的指标名称一定要区 别开来，避免部门间、上下间的信息不一致。



**第三章** **商业智能在电子商务的解决方案**

(6)选择合适的项目经理：因为BI 业务需求来源比较灵活，实施力度比较有 弹性，所以 BI 项目经理需要具备较好的沟通理解能力。

**3.9.4** **实施风险**

企业级BI实施我们建议采用整体规划、分步实施的策略，这种策略要成功实 施需要很多配套的管理办法。通过这一年多的BI 实施我们形成了完整的以效果 为导向的 BI实施方法，基本包括下面几点。

**1)QA 关键点评审及控制**

· 立项：主要看项目需求价值和实施的可行性，其中项目需求价值一定要非 常清楚，没有明确价值点和用户对象的项目不立项，最好是评审人员有丰富的分析 基础，并且了解公司业务。项目可行性一般较容易控制，不是太难。

· 需求及设计评审：和一般项目不同，BI 项 目DEMO 和实际开发很接近，难 以快速模拟，基本上需求、设计、开发一起出来，所以需求和设计放在一起评审较为 可行，这样在立项时候的项目实施范围及需求价值要求就有较高预判性，这恰好是 我们咨询推广人员的价值所在。

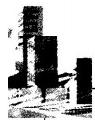
· 试运行：BI 项目最难的地方就在于数据能否准确， 一般来讲项目都需要一 个试运行阶段，在试运行阶段业务部门安排几个人员进行试用，将发现的问题反馈 给项目组进行修改， 一般来讲致命性问题(比如数据正确性问题)都要解决了才能 上线，其他不是很严重的问题(比如格式调整)可以放到下一期项目进行完善，从而 保证项目总体进度较为顺利，不会因为局部小问题导致项目周期大幅延长；另外 BI功能对很多用户来讲也是陌生的，用户还是要有初步的使用之后才能提出更多 的改进建议，所以没有致命性问题， 一般建议还是先推给用户进行使用，在使用中 进行完善。

49

· 正式上线：在试用一段时间之后我们需要给用户发调查问卷，如果用户认 为项目对他们有价值并且没有太大的问题那么就可以上线，这是以效果为导向的 项目开发流程中重要的一环。项目是否上线绝对不是项目周期说了算，而是真正 由用户的需求来决定；项目上线之后我们要持续关注用户的使用效果，监控项目的 访问情况，同时也要注意用户意见的收集；另外使用效果不好的项目，如果没有足 够的理由将不给予后期开发，如果是BI 人员问题那么需要对BI 人员进行调整，这 样能促进用户和开发团队更加重视项目的使用效果。

**2)技术方案及标准**

整体规划、分步实施最为考验的是项目的技术方案，要求方案能够有前瞻性， 这里需要一系列的解决方案；另外快速实施及出效果是分步实施的关键，这样对技 术标准也有很高的要求。因此对于BI 项目最起码必须具备如下方案和标准：

**商** **业** **智** **能** **在** **电** **子** **商** **务** **中** **的** **实** **践** **与** **应** **用**



50

· BI 系统架构方案；

· BI 系统数据接口技术标准；

· 数据模型设计技术标准；

· ETL 技术标准；

· 系统调度技术标准；

· 前端展现技术标准；

· 数据挖掘技术标准。

**3)项目效果评估及监控**

BI项目的效果评估非常有必要，可以取访问人次、访问时长、访问人数、用户 覆盖率等来作为评估的关键指标，对这些指标值及趋势进行监控，将有助于评估出 项目的价值，通过趋势的预警还便于我们及时发现问题，改进项目。