

白皮书
2009年1月



监控 管理 执行
IBM Cognos 8 商业智能 — 记分卡

目录

- 4 业务问题
 - 三个常见的业务难题
- 5 业务驱动因素
 - 什么是记分卡？
- 7 解决方案
 - 用 IBM Cognos 记分卡管理绩效
 - IBM Cognos 记分卡如何解决业务难题
- 14 结论

摘要

记分卡帮助您定义和监控企业的关键指标，是绩效管理的重要组成部分。IBM Cognos 记分卡是行业领导者，其数据来源可靠，其工具使您能够对企业内不同的项目（从分散的战略项目到企业级的战略）使用同一种方法来展示指标。通过将战术和战略转换成特定的可度量的目标，记分卡帮助确保企业目标能够被始终如一地定义、应用、理解和传达。

概述

企业通常需要处理多种优先事项：推动创新、发布产品、提高质量、为客户创造价值、开发新市场、管理人力资本，最终增加股东价值。

这些优先事项是所有公司战略的基本要素。高级主管和管理者必须决定各个优先事项针对他们的特殊情形、相对重要性和驱动他们的流程间的相互作用所创造的价值。一旦确定了这些方面，高级主管就可以将这些元素整合到一个战略规划中，并将此规划传达给组织的其他部门。

所有组织中的员工都需要依靠此战略来指导他们的决策，并把精力集中到优先级最高的领域。

长期以来，企业都是依靠财务指标来支持这些决策。但是，这种方法越来越被证明无效。财务指标只能展示制定的决策在过去的效果。在复杂且充满挑战的经济环境中，企业需要具有前瞻性，识别并重视那些与企业的价值驱动因素绑定在一起的“主要”指标。这些主要指标，如同客户满意度一样，是具有因果关系的，它们能够在某些问题对企业盈利造成不利影响之前提醒企业注意这些问题。例如：不断降低的客户满意度可能导致总收入的最终下滑或市场份额的丢失。

未来，企业需要将这些指标整合到可在整个组织中部署的绩效管理环境中。在以上示例中，许多部门都有专门的员工负责管理客户满意度。每个部门的员工都需要知道他们的角色、职责和他们在整体规划中的位置。但到目前为止，这一直是说来容易做时难。企业面临的一个最大的挑战就是把来自异构数据源的绩效数据整合到一个人们信任的系统中。企业通常使用的大量绩效数据来自许多不同的系统，如 ERP、CRM、电子表格、平面数据文件、数据集市、演示软件、旧有数据，以及其他来源。各个系统都提供关于企业绩效的某个特定方面的重要信息，但它们收集、定义和显示信息的方法却各不相同。

异构的数据会造成混乱、低效并模糊责任。基于这些数据的指标常常不完善、相互矛盾，或者局限于某一特定的部门或功能。有时候甚至同时具有这三个缺点。管理者通常将大量的时间花费在讨论数据的有效性上，而不是如何使用这些数据来管理绩效。指标可能会告知存在问题，但不会告知谁负责解决该问题。另外，管理者对指标的解释可能与高级主管的意图完全不同。这样一来，他们的团队可能会把精力集中在那些与整体战略目标相冲突的目标上。没有一个被普遍认可的定义及就绩效达成一致的看法，高级主管就很难了解企业整体运作状况如何、企业是否在朝着正确的方向发展，以及出现问题时由谁来负责采取补救措施。管理者无法监控他们部门中那些与战略相关的绩效，以及由于资源分配错误而造成的风险。员工几乎没有机会合作制定有效的决策。所以，尽管拥有充分的绩效数据，但是企业仍然是凭借内心感觉和最佳的主观臆断来制定许多关键决策。

业务问题

三个常见的业务难题

专家发现了企业在当今竞争白热化的商业环境中运营时存在的三个通病。

缺乏一致性

当没有一个被大家共同认可的战略时，企业会面临浪费资源和精力的风险。当没有一个被普遍共享的指标原因时，管理者可能会从一个与企业战略无关的方面来度量绩效，或者度量方法根本就不正确。

这通常会导致管理者们建议了不同的优先事项，或者，针对绩效问题提供了互相冲突的解决方案。例如，在“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”一文中，平衡记分卡的创造者 Kaplan 和 Norton 描述了这样一个事实：在最近合并的一家银行中，25 位高级主管一致同意“为目标客户提供优质服务”的，但是后来发现各个高级主管对“优质服务”的定义不同，对“目标客户”的理解也不同。¹

关注重点

不一致的战略常常导致无法集中精力。如果对企业目标的理解没有达成一致，那么每个优先事项都会变成最高优先事项。这会导致人力和财力资源过于分散。那些易于利用但对较高级别的战略目标无多大支持的商机也会分散管理者的精力。由于缺乏决定关注重点的背景和信息，导致个别员工在相互竞争或冲突的规划间不断周旋。

业务驱动因素

什么是记分卡？

缺乏责任制和所有权

所有的员工都知道他们有责任推动企业绩效。但不是所有的员工都知道他们是否应该负责或者何时负责解决某个绩效问题。许多问题之所以一直存在或者未得到解决，只是因为没有一个人、一个团队或一个部门被明确分配了解决某问题的任务。同时，很多问题会涉及多个部门和职责。要解决这些问题，各个部门的人都需要了解他们的决策会对其他部门产生怎样的影响。然而，只有少数员工可以轻松地做到高瞻远瞩。

许多企业都使用记分卡系统来解决这些问题。

记分卡是一个经过验证的方法，它可以为组织、团队或单个员工在战术或战略级别上监控、度量和绩效管理。对于分散的特定项目，员工和管理者能利用记分卡在战术级别上参照目标监控绩效。在战略级别上，记分卡可以成为企业绩效管理系统的一部分，高级主管能够使用此系统制定企业整体战略，并将其传达到整个组织。

记分卡是一个关键绩效指标 (KPI) 或其他指标的列表，它能够参照目标值展现业务流程或战略目标的当前绩效数据。大部分指标都具有相应的颜色设计和趋势箭头，表明绩效等于、高于还是低于目标，以及绩效呈上升还是下降趋势。大部分记分卡，如那些在平衡记分卡 (Balanced Scorecard) 实施过程中的记分卡，都混合使用了财务和非财务信息、领先的和落后的 (财务) 指标，以及相应的战略地图。

平衡记分卡的首次出现是在 1992 年的《哈佛商业评论》上。在他们开创性的著作中²，Robert Kaplan 和 David Norton 认为一个企业的财务指标反映了该企业所制定的一小部分决策产生的影响，其实际价值可以通过识别由人员、流程和其他无形资产（如客户关系、员工技能和品牌）的相互影响所创造的价值得到更准确的评估和提升。这些动态因素与整体战略和进度保持一致，它们可以通过一些指标来衡量。这些指标被分成了四个相互连接的透视图：财务、客户、内部流程，以及学习与成长。

这些透视图帮助企业回答关于其业务绩效的基本问题。例如：

- 财务：要达到股东的期望，我们必须关注什么？
- 客户：我们应该如何向重要细分市场中的客户提供价值？
- 内部流程：我们应该在哪些运营流程中取胜才能使股东和目标客户感到满意？
- 学习和成长：我们将如何维持变革和改进的能力？

记分卡帮助企业将战略转变成特定的可度量的目标，这些目标可以被统一定义、应用、理解并传达给每个人。平衡记分卡的例子说明了一个企业的关键价值驱动因素，并显示了它们是如何相互影响来创造价值和赢得竞争优势的。这是通过一个战略地图完成的。战略地图是一个可视化的工具，它能使企业通过图形来说明战略目标和流程（指企业用于实现目标的那些流程）之间的因果关系，以及他们需要有效利用的无形资产。平衡记分卡已被证明是非常成功的，它帮助许多企业从行业中的最后一名跃至第一名。许多企业仅使用平衡记分卡或经过改进后的平衡记分卡一种工具来管理它们的绩效。一些企业将平衡记分卡与其他方法结合使用，这些方法如六希格玛（Six Sigma）、全面质量管理（Total Quality Management, TQM）、基于活动的成本核算（Activity-Based Costing, ABC）和经济增加值（Economic Value Added, EVA）。

解决方案

用 IBM Cognos 记分卡管理绩效

记分卡应用程序

企业已经设法使用购买的和自主研发的软件应用程序来支持他们的记分卡规划。许多购买的或专卖的记分卡解决方案都是通过硬连接的方式连接到 ERP 系统上的, 而且需要更改大量的代码。当企业需要更改优先事项以响应不断变化的市场环境并依据新的基准监控绩效时, 这种解决方案给企业带来的负担远大于收益。自主研发的应用程序几乎无法提供解决绩效问题所需的功能或分析。它们主要由静态的 HTML 页面组成, 而且通常只提供有限的分析能力。也许它们会显示绩效出现了问题, 但却无法透析其中的原因。

企业需要一个记分卡应用程序, 这种记分卡应用程序可以供每位员工使用, 以便他们监控自己的绩效, 同时它还需要提供必要的分析能力, 以便管理者了解绩效正常或不正常的原因。

IBM Cognos 8 BI 记分卡是一款能让您创建、管理和展现公司关键指标的软件。它使您能够为个别员工、管理者和高级主管创建一个一致且可靠的指标来源。

它还将个人的决策、战术和责任与企业的目标和战略联系起来。

您可以使用 IBM Cognos 8 BI 记分卡管理整个业务流程: 从战术级别上分散的计划到企业级的绩效管理战略。您可以只将其部署到几个用户, 也可以在整个业务单位、运营子公司和地理区域中部署。您可以将它与其他方法结合使用来管理绩效, 这些方法如六希格玛、全面质量管理 (TQM)、基于活动的成本核算 (ABC) 和经济增加值 (EVA)。

IBM Cognos 8 BI 记分卡可以帮助业务用户快速找到一些常见问题的答案, 无论他们使用的是何种管理方法。例如:

- “这个指标在过去的执行情况如何?”
- “谁来解决该问题? 补救措施已经就位了吗?”
- “推动绩效的因素有哪些?”
- “受到影响的其他流程和指标有哪些?”
- “该指标背后有哪些详细信息? 它是如何计算的?”

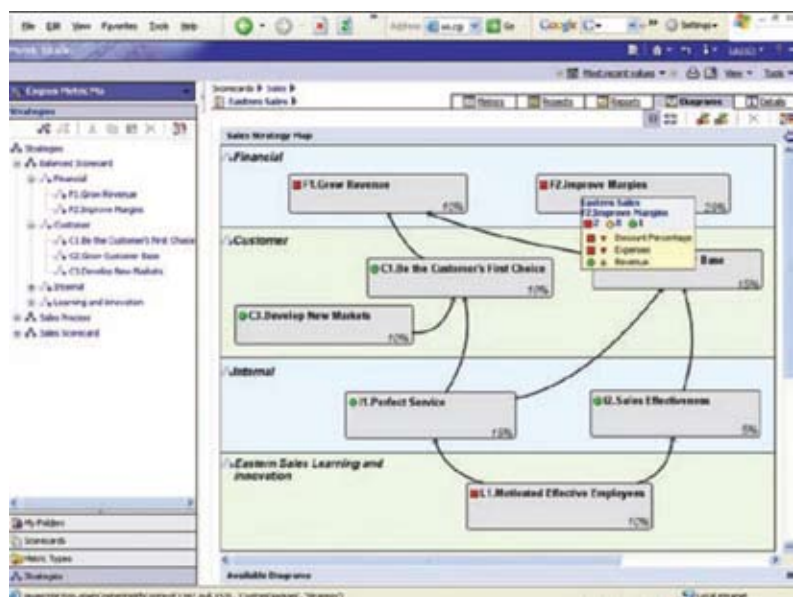
IBM Cognos 记分卡是一个基于浏览器且不占用内存的应用程序。这为最终用户和 IT 提供了许多益处。由于它不需要安装任何插件或其他软件，所以 IT 部门可以在企业内轻松地安装和部署它，而无需投入大量资源来维护它。

是完整的商业智能解决方案的组成部分

IBM Cognos 8 BI 记分卡是 IBM Cognos 8 BI 的核心功能。Cognos 8 BI 是能够在单一架构上通过单一产品为所有用户提供全部 BI 功能的唯一的 BI 解决方案。作为单一产品的一部分，IBM Cognos 8 BI 记分卡提供了对报表、分析和警报的直接访问功能。报表、分析和警报能帮助业务用户透过指标来分析和了解推动绩效的因素。

许多记分卡的使用之所以失败，是因为它在中间管理层未得到采用。将记分卡连接到 BI 环境可以增加它在这部分关键人员中的采用率，这是因为它为管理者提供了将战略化为行动所需的相关战术信息。

在 Gartner 的报告 “The Five ‘Fatal Flaws’ of BI” 中, Bill Hostmann 和 Frank Buytendijk 写道: “实践证明, 如果平衡记分卡以某种方式提供基本的向下钻取功能, 那么在中间管理层将会得到广泛的使用。针对绩效指标向下钻取, 找到相关突破点, 提供一个更具战术性的视图……将记分卡整合到更广泛的 BI 战略中这一行动, 不仅能够使平衡记分卡从中受益, BI 也能够从平衡记分卡方法中获得很大的利益。”³



具有相关指标的战略地图。

IBM Cognos 记分卡如何解决业务难题

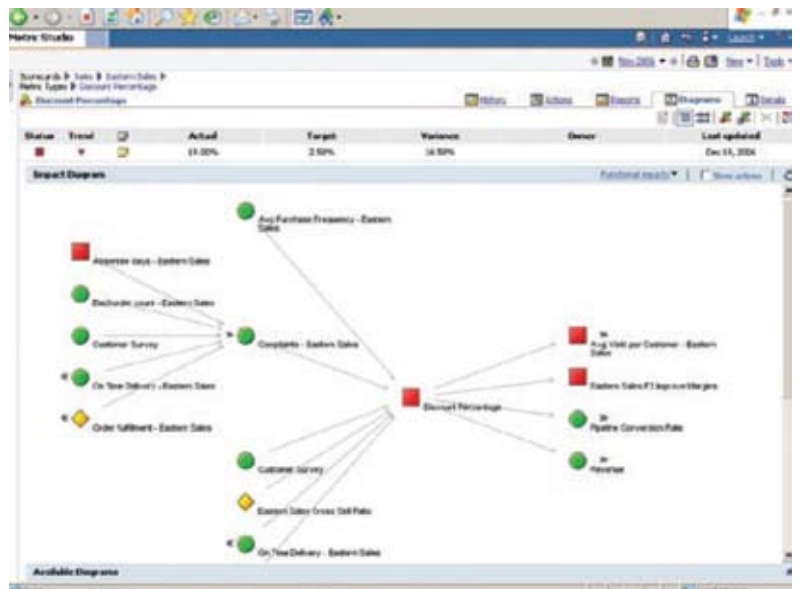
确保一致性

可靠且一致的信息

您可以使用 IBM Cognos 记分卡创建单一且可信的绩效数据源，业务用户在参照目标监控绩效时需要使用这些数据源。管理员可以一次性创建指标、流程图或记分卡，并供整个组织使用，以确保每个人都使用了相同的定义，且有着相同的目标。

了解关键关系

使用战略地图和影响分析图来了解您的关键流程和指标的因果关系。管理员可以使用直观的向导和设计工具在应用程序中快速地创建这些关系。



影响图。

轻松地构建指标和记分卡

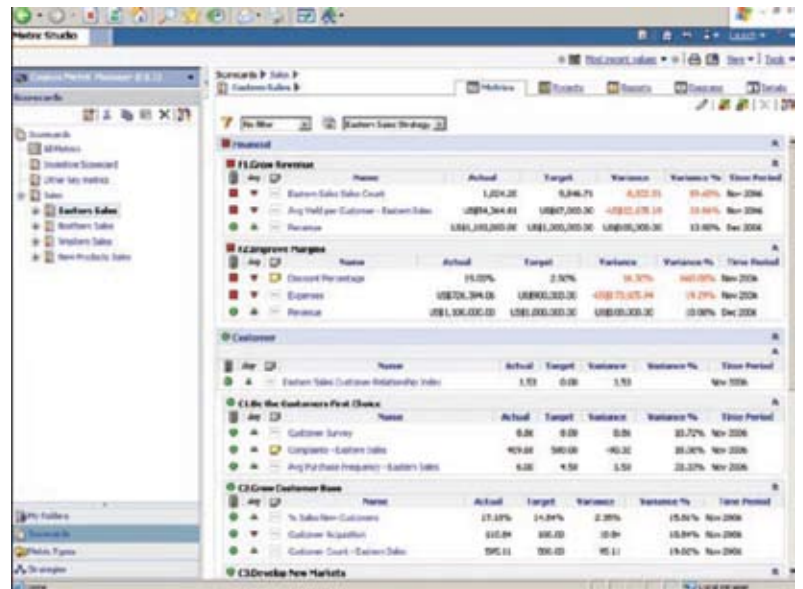
指标可以整合大量的多功能数据。管理员可以利用任何来源的数据构建指标，这些来源包括 OLAP 和维度关系数据、ERP 和 CRM 系统、电子表格、平面文件、旧有数据和大型机数据，以及用户输入的值。直观的向导能够指导管理员完成指标和记分卡的设计流程。

加强对关键问题的关注

灵活的查看选项

IBM Cognos 记分卡使用户能够以不同的方式来组织和查看他们的记分卡，以确保他们能够将注意力集中在关键问题上。用户可以对指标和记分卡分组：

- 根据状态分组，以便快速地识别问题区域。
- 根据所有者分组，以便明确责任。
- 根据战略地图分组，以便了解流程和指标如何支持企业战略。



记分卡指标列表。

即时了解问题

用户可以选择在指标状态发生变化时接收通知。警报可以通过电子邮件自动发送，或者被自动地发送到用户的 PDA。人们一眼便可以知道哪些指标需要立即关注。他们可以快速地了解哪些区域运行情况良好，而哪些区域又运行情况不佳，这样便可以将时间和精力放在最重要的地方。如果绩效低于阈值，人们可以收到警报且立即采取措施。他们可以访问相关的商业智能来源和报表，分析根本原因，并与其他人通力合作找到解决方案。

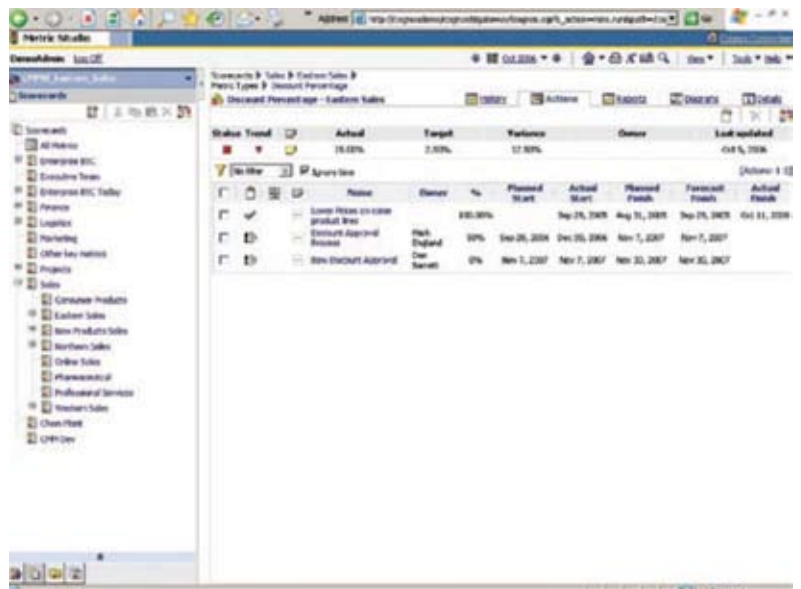
确保所有权和责任制

指标所有权

IBM Cognos 8 BI 记分卡中的每个指标都有一个确定的主要所有者，以确保该绩效问题不会被忽略。

管理补救措施

嵌入的主动跟踪和协作功能帮助用户在指标变为红色或开始出现下滑趋势时，管理他们负责的操作或计划。



主动跟踪。

嵌入的商业智能功能

用户可以访问 BI 报表、分析、仪表板和记分卡环境中的其他内容，分析和了解影响其绩效的因素。用户无需离开记分卡应用程序便可访问 Microsoft® Word® 文档、Web 站点和其他信息。

结论

2001 年, Cognos (现在属于 IBM) 就明确地表明了这样一种设想, 即让组织中的每个人都能够用系统的方法参与管理组织的绩效, 这种方法就是绩效管理 (PM)。从此之后, 为了便于通过同合作伙伴生态系统整合来提供一个完整的绩效管理系统, 该公司一直在扩展自身基于标准的技术。记分卡是通向该 PM 解决方案的一扇大门。

Cognos 的高级主管、主要客户和其他思想领袖认识到绩效管理不是商业智能; 不是计划; 不是财务整合或报表。就像客户关系管理 (CRM) 必须在销售、市场和客户服务间架起桥梁一样, 绩效管理也必须涵盖这些流程和技术。今天, 这些思想领袖普遍认为, 从技术角度上说, 绩效管理意味着将以下三种关键功能进行整合, 并实现自动化:

- 记分卡和仪表盘
- 商业智能
- 计划、预算和预测

在绩效管理帮助组织回答以下基本业务问题方面, 这些技术领域至关重要: 我们的情况怎么样? 为什么? 以及我们应该做什么?

记分卡和仪表盘、商业智能、计划、预算和预测技术能回答这些问题。就像这些问题密切相关一样, 给出答案的信息结构也必须互相关联。答案必须基于大家对指标、数据维度、数据定义和组织视图达成的共识。

绩效管理的实际价值在于它能够使决策者正确地回答这些基本问题。单一的集成技术平台至关重要，而以下这一事实同样也非常重要，即绩效管理的实际定义变成了将记分卡和仪表盘、商业智能、计划、预算和预测进行整合，并实现自动化。世界 3500 强企业中的众多企业和主要的公共部门组织都引入了绩效管理的思想。在“CPM Benchmark Study”中，Aberdeen Group 发现在采用了某种 PM 程序的企业中，超过 70% 的企业都在关键绩效指标方面有了显著的改进。在不同的行业领域和不同规模的企业中，这些结果都是一致的。

IBM 正在与合作伙伴和思想领袖一道，使用涵盖完整产品的方法，为绩效管理奠定坚实的整合技术基础。该方法包括：

- 技术 - 通过一个集成平台。
- 解决方案 - 涵盖部门、行业和企业级的绩效管理需求。
- 最佳实践 - 通过 IBM Cognos 绩效管理创新中心开发的计划、报表和指标模板。
- 合作伙伴生态系统 - 在 IBM Cognos 平台上构建绩效管理解决方案。



关于 IBM Cognos BI 和绩效管理

IBM Cognos 商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案提供了世界领先的企业计划、合并和 BI 软件、支持和服务, 能够帮助企业规划、理解和管理财务绩效和运营绩效。IBM Cognos 解决方案将技术、分析应用程序、最佳实践和广泛的合作伙伴网络结合在一起, 为客户提供了一个开放的、自适应的和完整的绩效解决方案。全球超过 135 个国家或地区的 23000 多位客户都选择了 IBM Cognos 解决方案。

要获取更多信息或与代表联系, 请访问: ibm.com.cn/cognos

请求电话联系

要请求电话联系或咨询问题, 请访问: ibm.com.cn。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区工体北路甲 2 号
盈科中心 IBM 大厦 25 层
邮编:100027

IBM 中国官方网站:
ibm.com.cn

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标。如果这些和其他 IBM 商标术语在本信息中首次出现时使用符号 (® 或 ™) 加以标记, 那么说明 IBM 在发布本信息时已拥有美国注册商标或习惯法商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或习惯法商标。以下 Web 站点上“Copyright and trademark information”部分包含了 IBM 商标的最新列表:

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Microsoft Word 是 Microsoft Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标。

本出版物中所提到的 IBM 产品或服务并不暗示这些产品和服务将在所有拥有 IBM 业务的国家或地区中提供。

本信息中对非 IBM Web 站点的任何引用都只是为了方便起见才提供的, 不以任何方式对那些 Web 站点的信息予以保证。

那些 Web 站点中的资料不是 IBM 产品资料的一部分, 使用那些 Web 站点带来的风险将由您自行承担。

尾注

- ¹ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Kaplan 和 Norton, 《哈佛商业评论》, 1996 年 1 - 2 月。
- ² 《哈佛商业评论》。The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, 1992 年 1 - 2 月。
- ³ Frank Buytendijk 和 Bill Hostmann, “The Five ‘Fatal Flaws’ of BI”, 2005 年 Gartner BI 峰会。

加拿大印刷
2009 年 1 月

© Copyright IBM Corporation 2009
All Rights Reserved.