



“更多”是如何发生的  
来自创新中心成员的、  
关于如何提高其绩效管理部署 ROI 的洞察

2009年5月12日，在佛罗里达奥兰多举行的 IBM Cognos Forum 2009 上，100多名 IBM Cognos 绩效管理创新中心的成员出席了创新圆桌会议。

他们中最远的来自澳大利亚，他们相互交流，分享故事，以创新的方式，不断寻找人员、流程和技术的交汇点，追求绩效的提升。

本文就议程中的第一个问题展开讨论：如何拓展绩效管理的应用？拓展绩效管理并增加 ROI 最有效的方式，是接受它的限制。

这的确是个矛盾，难以理解。但是，正如我们的成员所说，越早地接受这些限制，就能越快地从单点解决方案扩展到企业级部署。

首先，忘掉完美的数据。数据永远不完美。总是会有更多的数据，从更多的来源，以更快的速度到来。在大部分情况下，只要保证关键决策领域的的数据质量较高即可继续前进：“只要 60% 正确即可，其余的有待日后解决”。

其次，忘记完整的使用。总会有更多的功能需要添加，总会有更多的用户参与。这就是集中的本质：在早期阶段解决核心问题，不可避免地会留下相关问题有待日后解决。拓展部署意味着，新添加的部分在不同的时间、以不同的速率运动着。“这是一个持续的改进过程”，他说，“您总需要返回来为用户社区重新验证解决方案的相关性。如果您不这样做，拓展过程就会停滞不前，而您也将陷入困境”。

### 什么是能力中心？

能力中心是一个组织结构，它将具有相关学科、知识、经验和技能的人员组织到一起，在整个组织内推广专家经验。

它也称为卓越中心 (COE) 或知识中心。能力中心可以帮助您

- 通过一致的技能、标准和最佳实践集合促进和提供交付支持。
- 通过对人员、技术以及流程进行开发和关注，使其在整个组织或部门都有效，突破只针对单一项目的局限性，实现可重复的成功部署。

[更多内容，请参考白皮书](#)

虽然您尽了最大的努力，但是您的部署始终是工作的一个阶段，这样想也许比较令人沮丧。但不要放弃希望。业务的变化速度总是太快，让人难以跟上它。绩效管理本身就是一个持续改进的过程：“销售绩效管理是一个重复、重复再重复的过程。”一名成员说。“它不是设置好就可以忘掉的东西。”另一名成员说。“您必须不断地进行调整。”

正如我们的成员在下面演示的，的确有可能在不完美的环境中扩展部署。他们说，关键在于关注以下 3 个方面：

- 结构：从个人能力向组织能力飞跃
- 人员配备：使用 3 种核心技能构建团队
- 采用：管理变更和构建信任

“当其他人看到销售人员赚到了钱时，公司财务人员想介入，HR 也想介入，每个人都想分一杯羹。”

### 结构：从个人能力到能力中心

许多成员说，获得第一个“同意”需要强大的个人品牌、一个善于游说的宣传者以及一点恰逢其时的钟爱。但是，要想拓展更多的项目，就需要采用一个更具有扩展性的方法。人事变动、新技术和业务优先序的改变，可能会导致拓展工作延迟或者受阻。“就是因为您已经获得了高管的认可和支 持，才不能一直原地踏步，”一名成员说。“成功的高级管理人员常常会继续前进。”

无论是商业智能(BI)、绩效管理还是信息管理，能力中心都是实现这种转变最有效的方式。它们为您提供 了构建能力和发展专长、维持生存所必需的结构，推动更佳的决策和绩效。成员们反复指出，能力中心可以以 3 种重要方式帮助您扩展部署：

能力中心可以展示您的决心。对于许多成员来说，能力中心具有与 CEO 或者 CFO 相同的发起人功能。这些结构需要资源来建立和维护。为了获得这些资源，您必须告诉组织，绩效管理已经超出了概念证明或“试点项目”的阶段。

其他的好处是，更多的资源可用于更加广泛的交流和传播。例如，在某个成员的组织中，CIO 发起一个为期一天的讨论，参加的人员包括 IT、市场和财务部门相关的管理人员，讨论的主题是他们的部署能够带来哪些获益，以及将这一部署拓展到整个组织范围内的愿望。有了一致认可的战略之后，CIO 将向运营部门、销售部门和市场运营部门推销解决方案。通过讨论，所有的部门都将同意将其部署到企业数据仓库。

能力中心将 IT 和财务两个部门之间的关系规范化。许多能力中心都有自己的规章制度，定义每个部门的角色和职责。有成员说，规章制度对于解决部署时内部的争议和阻挠非常有用。有些成员甚至在能力中心内部建立了治理结构：有个成员说：“我们让筹备管理委员会成为 BICC 中的重要力量。”我们定期会面，设定优先事项。有时也有争吵，但更多的时候是解决问题。它保证了强大势头得以维持，并成为持续交流的一种手段。”

能力中心还可以成为更大范围地透视组织的窗口，让您持续了解有待解决的新问题，以及需要抓住的新机会。这样做可以使得绩效管理在其他领域保持优先地位，成为解决新的业务痛点的成熟解决方案。“有时您需要让自己进入其他结构，”一名成员说。“如果技术很关键，或者用户需要有关它的信息，那么您必须在那里。”

能力中心建立战略和标准：选择和可能的路径过多，可能导致许多部署误入歧途。能力中心可以作为一个论坛，讨论要遵从的正确业务战略，以及团队长期成功需要坚持的技术标准。

这在大型的复杂组织中尤其有价值，因为它们必须在全球范围内管理技术生命周期和进行采购。有成员说，能力中心可以让您让项目与流程保持一致，以便流畅、可预测地进行扩展。例如，有个成员称赞了其团队的能力中心的部署和防御工作，可以作为全球推广的共享服务方法：“我们反复验证，这是一个好想法。它经济有效，效率高，并且支持无缝管理。我们在共享的环境中整合了计划和 BI。人们很难找到比这个系统更好的系统。”

#### **人员配备：3个核心技能**

每个部署都依赖强大的 IT 和财务技能的基础。但是，要拓展您的解决方案，需要寻求组织图中没有出现的技能。成员们说，具体来讲，您将需要强大的沟通者、问题解决者和一直超前思考的人。找到这些人意味着您要与很多人见面，可能会四处碰壁。但这是值得的，因为这些技能决定了一个解决方法是交付自动化报告，还是推动持续转型。

*寻找沟通者：因为每个人都是倡议者*

很多项目一开始就指定了一名代言人。但是在增加用户和功能时，需要引入新部门，还要培训新用户，偶尔还需要解决微妙的情势。没有一个人能够一次执行所有这 3 项任务。成员们说，在这种情况下，更有效的方法是不再将沟通视为个人职责，而是团队所有成员的核心技能。

部署的范围扩大意味着，需要更多的团队成员参与，需要与更多的人交流。您的解决方案的曝光度越大，就越需要确保每个成员都在沟通过程中贡献自己的一份力量。“甚至开发人员都必须参与沟通，”一名成员说。“即使您认为他们只需负责开发应用即可，但他们也要参与沟通，否则就会付出代价。”

“这个人是关键人物，还是参与者？”

### ***寻找问题解决者：因为每个挑战都是不同的***

成员们指出，问题解决者是拓展部署必需的，因为他们最有可能从不同寻常的角度看问题，因此，也最有可能找到创新的解决方式。这样的人越多越好：

“每次机会都不相同”有个成员这样说。“您面临的挑战可能是人员、政治、技术或者这三者的综合。因此，重要的是有一个人能以新颖的方式解决问题。您需要有人能够自上而下地看问题，还需要有人能够自下而上地看问题，您需要有逻辑性的人，更需要有想象力的人。”

好消息是，您的组织中一定存在问题解决者。坏消息是，找到他们需要花费很长的时间，这也许是因为目前他们的工作不需要他们显示这种特殊才能。

“资质胜过能力。能力是可以培养的。”

如何找到他们？“IT 是开始搜索的好地方，”一名成员说，“因为他们知道一个解决方案有多种编码方法。”另一个策略是，走出组织的框架：“这些人来自 IT 部门还是财务部门都不重要，”一名成员说，“只要他们能够提出多角度的方法。”另一名成员说，也可以问问其他人，是否喜欢猜谜：

“因为这种人喜欢找出事情的原由并去做正确的事情。”

“好奇心是一个关键的特性”。

#### **寻找思考超前的人：因为您不能忍受等待**

最后，寻找思考超前的人。您的成功（或者说您的生存）越来越依赖于预测变化的能力。成员们说，您看的越远，出现变化时您的适应能力就越好。“您需要不断地向前看，”一名成员说。“请扪心自问：‘我走在企业的前面吗？我提前知道企业需要的理念和概念了吗？’这可能令人沮丧，因为人们并不能总是理解这一点，但是如果您坐以待命，就无法快速行动。”

“找到那些头脑中总是有一副蓝图的空想家。即使您只负责两个月后的事情，也请考虑到两年之后的事情。”

#### **用户采用：让用户单击**

用户采用往往是部署的最后一步。成员说，理想的情况是，让独立研发的用户都拥有该解决方案。但是，正如谚语所言“你可以让马下水，却不能强迫它们喝水，”您可以让用户使用浏览器，但是却不能强迫他们单击。在某些情况下，您的挑战是让他们改变旧的习惯。也就是说，要建立一个充满效率的新习惯。

无论是哪种情况，采用战略必须解决用户会问到的两个具体问题：

我使用这个工具方便吗？成员常常提到，用户（包括 C 级高管）更喜欢使用熟悉的欠佳工具，不愿寻求新的工具。即使是熟悉的数字，在不熟悉的环境中（例如，在线环境）查看，也会导致用户产生不舒服的感觉。要通过新工具的强大震撼力触动他们。

数据可信吗？无论是自动化流程还是引入新的应用程序，用户都会怀疑数据的准确性。这会让他们对自己的决策制定能力不够自信，最终将降低支持的意愿。准备好解释新数据的来源，它是如何计算的，以及为什么它比以前的数据更好。

以下示例完美地展示了成员如何解决这两个问题。为 CEO 构建了一个新的指示板以后，接下来的挑战在于，如何让财务分析师能够使用该工具，并解释上面的数字。最棘手的问题是什么？——过于依赖电子表格和幻灯片：

“一切都是控制的问题，这是他们的数据。他们希望知道在会议中展示什么数据，以便能够回答别人的问题。”

问题在于，构建幻灯片所需的时间太长。他们没有时间去分析数据，因此他们无法回答问题。您不希望有在月度会议中有这样的表现。您希望走上台展示数据，说“这是所发生的事情，这是原因，这是我们的解决方案。”

“让其他人自信地使用并理解这个工具非常重要。”

她是如何解决的呢？协作式 3 步流程可以让分析师对数据感觉舒服，能让他们看到新解决方案的价值，最终将其转变为熟练的使用者。

第一步是在 IBM Cognos PowerPlay® 中复制分析师熟悉的 PowerPoint 幻灯片的外观：“这会让他们感觉这些数据是正确的。”

第二步是问问题：“此数据真的有助于驱动决策吗？它是否展示了您所需要的？”她说，将数据放在这一环境中，可以让分析师看到新方法更多的价值。然后，最后一步是问以下问题：“我们如何使用此数据讲述案例？”



“当抱怨的声音渐渐平息，我们知道离成功不远了。沉默是好的现象。”

她说，在最后一步中，分析师从怀疑者转变为支持者：“让他们信服之后，一切就都开始协调运转了。”现在他们对该工具感到满意，接下来他们就会深入研究并进行增强。他们可以查看数据背景并优化它们的显示形式。”

协作是所有3阶段模式的关键所在，她说，原因只有一个：分析师输入的内容越好，他们得到的结果将越好：“我知道有些人会说‘我讨厌这样做’，但是如果你是这个过程的一部分，这样说是很不聪明的。”

### ***从纸张到 Web：清除第一道障碍***

从打印报告转变为在线报告可能是主要的障碍，尤其是在您正在进行初始部署的第一次扩展、或者组织仍然不熟悉绩效管理的情况下。

我们的成员发现解决该问题有两种完全相反的方法。对于某些组织，可以采用扩展、动手培训，让新用户逐步浏览该解决方案。“我们做了很多一对一的培训”，一名成员说。“坐下来单独为每个人指导非常重要，这样可以避免他们破坏我们的推广。”

另一个成员让培训更进一步，帮助新用户理解利用新数据及新的业务战略制定的决策的影响力。“培训一直都是成功的基础。”

“只要开发了新工具，我们就培训用户，让他们快速入门。”

相反的方法是联合停止创建纸质报告。无疑这是一个令人震惊的策略，但是只要有高管的支持，这个策略同样有效：“我们自动创建的第一份报告是一份月度报告，我们称之为‘蓝皮书’，”一名成员说。“当我们停止打印时，人们都很震惊。但是我们的 CEO 说‘就应该这样’。”我们告诉人们可以上网打印他们所需的部分内容——他们不需要整个 70 页。”

成员说，这种“突然中止”的方法，实现了两个重要的目标：首先，它降低了网络中的信息传输量，大大提高了系统效率。“我们的 IT 团队不希望看到大量的 PDF 文件阻塞了电子邮件服务器”，一名成员说。其次，它保证解决方案与您的用户是相关的，因为它鼓励他们说明所需的信息，而不是索要全部内容，来“以防万一。”

“我们不再通过邮件发送报告，而是等待有人问起‘我的信息在哪里’？”一名成员说。“我们确实依靠将内容放入一个面向拉取的系统，人们可以访问并获取所需的内容。”

“对系统进行审核让您清除了旧报告，简化了流程，并查看哪些人需要了解形势，加快速度。它可以构建用户所需，而不是您认为他们需要的内容。”

换句话说，动手培训需要占用很多资源，而且通常很慢。但是成员们欣赏那些能够征服怀疑者支持的方式：“总是有一小撮人很难应付”，一名成员说。“我们坐下来跟他们谈话，确保他们理解必须要做的事情。然后，他们将变成整个公司中最拥护该项目的人。这将使我们整个推广过程顺利进行。”

### **混合方法**

有些成员使用混合的方法也获得了成功。一位成员发现，她的高管忽略了团队构建的 Web 门户，而是要求她们协助打印报告。于是她一边打印了报告，一边对高管说，在网上有更多的数据：

“我们为他们提供了已有的报告，但是告诉他们，‘在门户上，有一份更加详细的信息’。如果报告中有些地方不明确，而您又想知道为什么，请单击这个链接，访问报告来了解更多相关内容。”突然之间，他们意识到‘哦，我们明白了’”。

“不要用各种选择来困扰新的使用者。不要与他们讨论业务模式。只需要向他们展示如何快速地找到答案。”

### **投入一些“自身利益在其中 (skin in the game)”**

还可以使用一种完全不同的方法：使用与用户完全相同的解决方案。展示您拥有“自身利益在其中”，可以证明您对解决方案的承诺，以及对他们的成功的承诺。一名成员说，这还能帮助您避免解决方案是居高临下强加给人的感觉：“我们找到销售主管，说‘这里有 15 份报告，我们也都要使用。我们不会将它们强加给您。它们只是来自我们而已。’”

“我们的用户不喜欢无约束地访问数据。他们需要一个提供答案的指导路径。”

### **从采用到拥有**

对于进一步拓展绩效管理的组织，挑战并不在于用户对于工具是否信任，因为工具归他们所有。成员说，他们的拥有感越强，对结果的责任感就越强：“我们实际上将开发环境转交给了我们的最终用户”，一名成员说。“我们培训他们如何构建自己的记分卡。突然间他们开始关心发生的事情了。”

“这将形成一个更加有组织的环境——远远不是‘你必须做’这样的情况”。

这时，您的任务是填补原始部署中没有覆盖到的部分。例如，如果您的开发从 C-suite 开始，请寻找方式在第一线与用户连接。“我们试图让部署距离中心更近，让部门更加集中”，一名成员说。“我们试图构建更多的问责机制，更多的从下而上执行而不是从上而下执行。”

如果开始的范围较小，您面临的挑战是，找到一个宣传者，他宣传的获益能够引起高管的注意：“我们已经获得了下层的支持，但是没有高管作为发起人”，一位成员说。“我们已经在这上面花费了 3 年时间，但是一直得不到资源，直到有一天我们的 CEO 说‘我真希望采用它’”。

### **让解决方案相关**

构建成功的采用战略意味着，让您的解决方案尽可能与用户每天的任务和决策相关。但是您应该选择哪种方法？这没有一个统一正确答案，成员都认为这需要先理解用户对变革的渴望程度，然后才能用解决方案的获益去说服他们。

“变革必须适应企业的承受能力”，一名成员说。“循序渐进。”您还需要理解采用率很低的原因。必需建立用户对工具的舒适感和信任感。要有耐心，并持之以恒，大部分反对者最终都将变成最强大的支持者。

“拥抱创造性的突破：有些人会带来新的做事方式，您也可能从中受益，即使这意味着需要抛弃某些已经拥有的东西。我们一直这么做。如果您没有这样做，那么就会失去竞争的优势了。”

### **结束语**

绩效管理的部署是一个循序渐进的过程。正如创新中心的成员所演示的，的确有可能在动态业务环境中实现这一点。关键在于3个核心方面：建立能力中心，构建组织能力；获取正确的人才，以新颖的方式解决问题；引导用户发现方法的获益，推动它的采用。



## IBM Cognos 绩效管理创新中心简介

IBM Cognos 创新中心已在北美和欧洲建立，致力于促进对成熟的计划和绩效管理技术、技能和实践的理解。该创新中心专注于将日常绩效管理实践转化为“新一代实践”，帮助削减成本、最小化风险、简化流程、提升效率、促进对机会的快速响应，以及改善管理的透明度。

该创新中心在规划、技术和绩效管理方面拥有一支全球专家队伍，与超过 600 家 IBM Cognos 客户、学术机构、行业领袖以及其他寻求加速采用以技术为支撑的绩效管理实践、降低其风险和最大化其影响的团体进行着合作。

<http://www-01.ibm.com/software/data/cognos/innovation-center/>

### IBM Cognos BI 和绩效管理简介：

IBM Cognos 商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案提供世界领先的企业规划、整合与 BI 软件、支持和服务，可帮助企业规划、理解和管理财务与运营绩效。IBM Cognos 解决方案将技术、分析应用、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络紧密结合在一起，为客户提供一个开放、自适应且完善的绩效解决方案。在全球超过 135 个国家（地区）中，有 23,000 余家客户选择了 IBM Cognos 解决方案。

如需了解更多信息或要联系销售代表，请访问：[www.ibm.com/cognos](http://www.ibm.com/cognos)

### 要求回电

若希望 IBM 回电解答问题，请访问：

[www.ibm.com/cognos/contactus](http://www.ibm.com/cognos/contactus). IBM Cognos 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。

© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Canada  
3755 Riverside Drive  
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9

在加拿大印刷  
2009 年 8 月  
保留所有权利。

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家的商标或注册商标。如果这些商标及其他 IBM 商标在本文中第一次出现时标记商标符号（® 或 ™），均代表在本文出版之际，它们是 IBM 在美国或其他国家注册的商标或约定俗成的商标。此类商标在其他国家/地区也可能是注册商标或约定俗成的商标。可在网络上获取 IBM 商标的最新列表，请查看

[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark information”部分。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用，不代表它们可用于所有 IBM 运营的国家或地区。

本信息中对非 IBM 网站的引用仅出于方便考虑，不能以任何方式将其视为对这些网站的认可。

这些网站上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些网站时风险自负。

**IBM Cognos**  
**Innovation Center**  
for Performance Management