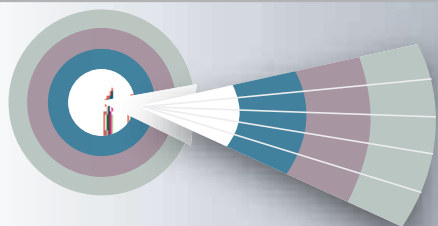


# 绩效管理 将信息转变为更高的经营绩效



绩效管理  
系列

全书摘要

IBM®

## 简介

商业新书《绩效管理》能帮助您将工作中不断增加的信息从一项挑战变成一种竞争优势。

《绩效管理 - 将信息转变为更高经营绩效的可行性策略》一书探讨了决策者与信息提供者的伙伴关系，后者向前者提供信息，以推动制定更有效的决策。本书指出，不仅要理解数据，而且要规划和管理绩效，针对 42 个决策领域或信息“甜点”提出了一些建议。

这 42 个决策领域涉及公司的八大职能。这八种职能构成了本书的核心结构：财务、市场营销、销售、客户服务、产品开发、运营、人力资源、信息技术，以及担当统领作用的高级管理层。

各章分别介绍了企业在某个特定职能方面面临的主要机遇和挑战。《绩效管理》还深入到了各个决策领域，阐述了相应信息“甜点”的核心内容。这些被组织为两种衡量方法（目标和指标）；分级的维度使您能从不同角度看信息；各种规划也将和不同的职能目标相联系。

每个决策领域都会提供建议，指出在这个特定职能之外的哪些人会从这些信息中获益（例如，市场营销应该了解销售管道目标），从而使企业内部各个相关职能部门能够获得更高的绩效。我们希望您了解本白皮书的价值，并选择我们为您提供的《绩效管理》一书。



# 为何选择《绩效管理》？

不断变化的信息价值

《麦肯锡季刊》的研究证实了我们大多数人在某些时期能够凭直觉了解一些事情。在我们的工作中，信息变得越来越精细，少了线性与规则性，多了互动性与合作性；同时，我们希望用更少的时间来做更多的事。科学技术在某种程度上帮助我们，但它仍然没有发挥出它的全部潜力。

麦肯锡 1 发展的趋势与十年前我们展开的一个有关提高绩效的对话有直接联系。根据研究，麦肯锡辨别了工作和业务活动的三种基本形式：

1. 转换型工作 — 提取原材料和/或将其转换成成品。（准备木材并将它们制成椅子）。
2. 业务处理型工作 — 通过基于规则的方式展开相互作用，这些相互作用可以是基于脚本的，也可以是完全自动化的。（准备预先切好的木材，以流水线的方式制造椅子）。
3. 隐性工作 — 更复杂的交互作用，对于模棱两可的事情要有较高水平的判断力，以及利用隐性知识或者经验知识。（管理美国东部木椅的销售）。

通过调查美国劳动力市场，麦肯锡得出了几条结论。

第一，自 1998 年以来，隐性工作增加的最多。现在，它占据了所有新工作岗位的 70%，超过了总就业岗位的 40%。在服务业，这一比例更高。例如，在证券业就达到了近 60%。

第二，同一时期在技术上的投资没有与工作的转换保持同步。在业务处理型工作的技术开支是隐性工作上的 6 倍多。这反映出在过去十年中，人们在业务流程再设计、流程自动化和外包方面做了很大的努力。这当然说得通：线性和基于规则的业务处理型工作是最容易被改进的。

但是，麦肯锡的第三个发现是最为重要的：如果依靠提高业务处理型工作的生产率和成本效率，竞争优势是很难维持的。麦肯锡的研究发现：隐性工作比例高的行业在公司绩效方面比那些业务处理型工作所占比例高的行业的可变性要高出 50%。

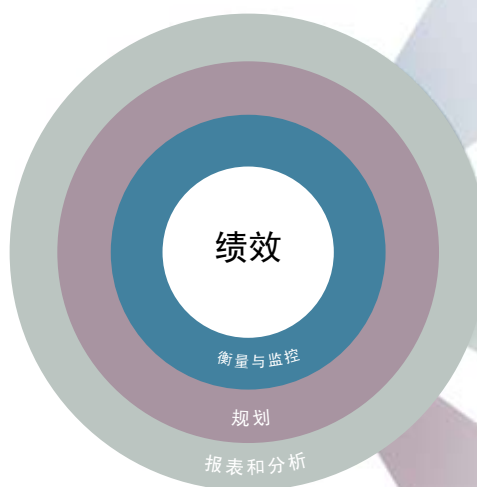
换句话说，在隐性工作占总工作岗位比例较多的行业，领先者和落后者之间的差距是最大的。

---

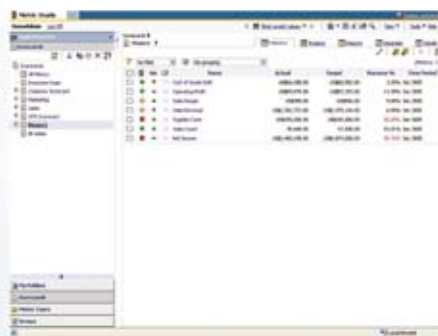
1 Bradford C. Johnson, James M. Manyika and Lareina A. Yee: "The next revolution in interactions," (2005, ), "Competitive advantage from better interactions," (2006, )

每一个决策周期都是在寻找这三个核心问题的答案：我们做得怎么样？为什么？我们应该做什么？记分卡和仪表盘使用指标监控业务，帮助您找到第一个问题的答案。报告和分析使您能够查看历史数据，了解当前趋势，发现异常状况，找出出现当今状态背后的原因，即回答了第二个问题。规划和预测有助于您决定未来应该做什么，即回答第三个问题。将这些功能整合起来，您就能够对业务中正发生的变化做出响应。这就是《绩效管理》和决策领域的潜在哲学。

《绩效管理》一书提供了许多真知灼见和一些在使用信息资产过程中所得到的经验教训，有助于您更好地使用最有价值的人力资本资产，从而产生越来越多的高价值的决策者。如果一些决策者在技术和领导两方面都具有相应的才能，那么他们就能够化身为绩效经理。这些经理通过更快地提高收入，进一步减少运营开支，以及更好地利用长期资产，赢得可持续的竞争优势。



我们做得怎样？



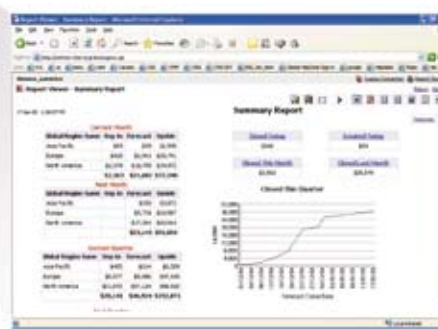
衡量与监控

为什么？



报表和分析

我们应该做什么？



规划

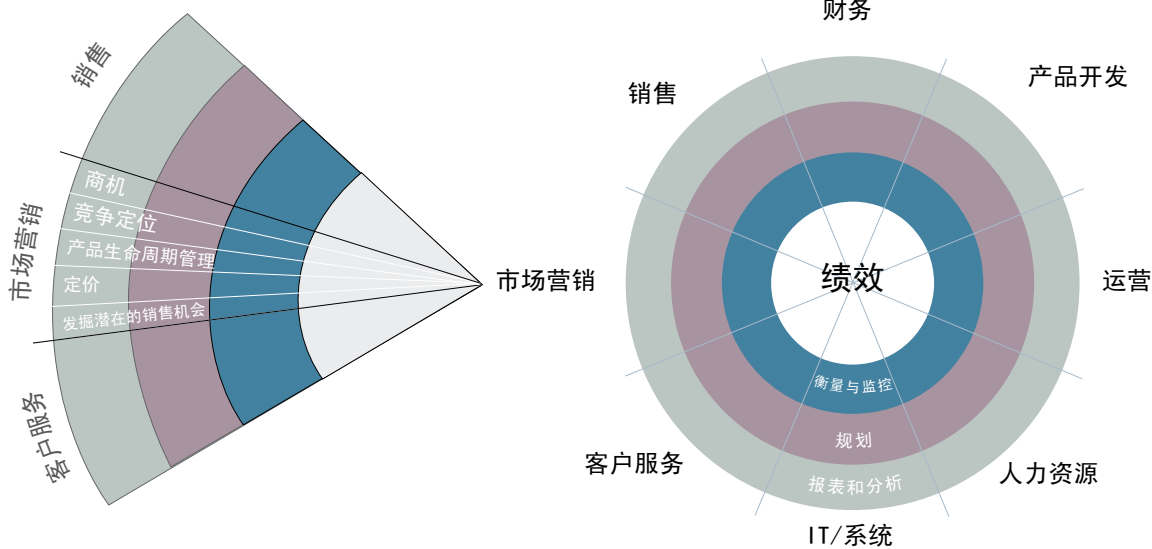
# 驱动绩效的决策领域

《绩效管理》一书提供了大多数公司都具有的 42 个信息“甜点”（即决策领域）。这些决策领域的框架是高度灵活的，能够根据具体情况决定如何最好地设计和开发特定的信息“甜点”。为了满足特定的需求，您可能需要更详细的变化或者其他决策领域。但是每个决策领域的逻辑都是一样的：提供一个简单易懂的方法来驱动绩效，同时还要衡量、管理和分析绩效，并为其制作报表和制定规划。

属于何种行业对决策领域的数量和定义也是一个关键因素。《绩效管理》采纳了普通的制造业模型，因为它是最为普遍的并且已经得到了大家的广泛认可。尽管其他行业可能会出现一些不同的特定决策领域，但本书中的商业基本原则仍然适用于所有公司。

决策领域是由公司内能够驱动绩效的八大职能部门组织的：

- 财务
- 市场营销
- 销售
- 客户服务
- 产品开发
- 企业运营
- 人力资源
- 信息技术
- 担当统领作用的高级管理层。



本书每一章(例如,市场营销)都介绍了如今大多数公司所面临的主要机遇和挑战。权衡不同事情的优先级总是不断发生的事情。如何权衡不同的选择,怎样迅速地做出调整 - 这些往往比第一次想出这些选择更加困难。要权衡机遇和挑战,您需要了解某个特定职能所处决策领域的最佳信息“甜点”。在这本书中,我们集中讨论 42 个决策领域,而每项职能所涉及的领域从 3 个到 7 个不尽相同。

本书对每个决策领域都做了介绍,同时阐述了对应信息“甜点”的核心内容。它列出了两种衡量办法:目标与指标,以及分级的维度。本书中还包括了一张绩效经理很可能会用到的决策领域地图,它展示了相关的决策角色和工作职责。比如,如果产品开发影响到了产品的特性策划,那么市场营销和产品开发就应该共享决策领域;如果销售和运营有更高的要求,那么它们也应参与到决策领域中来。在每章的结尾部分,我们都会对每个职能如何监控自己的绩效并为未来的财务和运营目标贡献规划进行阐述。

为了让这个步步为营的方法从公司的各个方面都发挥作用,有个关键因素值得注意,那就是设计过程中与财务的紧密联系。每个决策领域不仅能提供与本身事务相关的整合决策功能,还能够提供影响财务结果的答案。在非财务领域,比如销售、市场营销或运营领域,目标与指标能为收益表、资产负债表、现金流中的财务数据提供答案,并且帮助制定规划,从而更快地提高收入,进一步减少运营开支以及更好地利用长期资产。

在每章的结尾部分,我们阐述了每项职能如何监控自己的绩效并且为未来的财务目标贡献规划。

本摘要接下来的两部分主要探讨了市场营销和信息技术两个职能领域,以及这两个决策领域在各个部门中如何帮助您更好地管理绩效。

# 深入观察

## 市场营销: 指导与早期检测系统

市场营销部门可以作为您的投资顾问, 指导策略和业务活动, 重点发掘特定市场的潜力, 以及探索企业如何满足这些市场的需求。在这一角色中, 市场营销也可以作为早期检测系统, 检测市场变化如何使产品、服务、销售策略、甚至更多广泛的业务运营要素的变化。

许多市场营销指标都是公司记分卡中的重要指标。传统意义上成功的市场营销活动中响应率的骤降可能意味着竞争压力、市场变更和/或赢利出现困难。优秀的市场营销部门可以看清全局。他们注意并且努力解读在未来尚不明显的趋势, 为正在销售的或将要销售的商品提供一个合适的商业环境和相关的价值主张。

市场营销有责任规定、了解并领导公司决策制定的五个核心领域:

- **商机:** 什么是赢利机会?
- **竞争定位:** 为了达到它, 存在怎样的竞争风险?
- **产品生命周期管理:** 我们的价值主张是什么?
- **定价:** 它值多少钱?
- **发掘潜在的销售机会:** 我们怎样实现价值并将其传达给客户?

让我们更详细地探讨一下其中两个的决策领域: **商机** 和 **竞争定位**。

## 决策领域: 商机

### 什么是赢利机会?

制定关于商机的决策是在可能事件和必然事件之间取一个平衡, 同时您还需要接受一个事实, 那就是如果市场营销只支持“确定的事情”, 那么您参与游戏则为时过晚。

The 商机 决策领域具有策略性, 与更长远的目标有关。有了它, 您可以

- 管理前期投资
- 优先考虑最具赢利前景的领域
- 在处理数据滞后的同时享受项目成果

最明显的商机很可能已经被您或者竞争者发现了。您正在寻找数据中隐藏的宝藏。这些微观目标需要被识别、分析并且理解。

通过商机决策领域, 您可以为以下要素制定规划目标和记分卡指标:

- 公司份额(%)
- 市场增长(% 和 \$)
- 市场收入(\$)
- 利润
- 销售(# 和 \$)

此外, 您可以通过多个维度来分析这些目标和指标, 从数据中找到隐藏的宝藏:

- 行业
- 地域
- 市场细分(宏观和微观)
- 品牌和产品线
- 销售区域
- 时间

### 使用商机决策领域

作为专业的市场营销人员, 您应该根据商机的目标和指标设定目标和规划活动。通过研究自己与既定目标之间的差距, 您可以监测自己是否取得了成功。另外, 您还可以在已获得的成果中寻找隐藏的宝藏。

- 公司份额(%): 是否存在一些区域, 在那里我们的份额远小于我们的平均值?
- 市场增长(% 和 \$): 某个产品在某个特定的细分市场的增长速度是否超过了平均值?
- 利润(\$): 我们是否正在最大化某些地区的单位收入?



## 决策领域：发掘潜在的销售机会

### 我们怎样实现价值并将其传达给客户？

市场营销是从驱动需求开始的。所有市场营销关于微观市场、赢利潜力、产品/服务和竞争压力的战略思想和咨询服务都是通过广告、促销、网上活动、公共关系和事件而变得栩栩如生的。

市场营销部门通过分析下列各项来管理自己的战术绩效：

- 促销和交流
- 市场营销活动
- 内部资源的利用情况
- 响应率
- 每个响应花费的成本

同时，市场营销部门必须了解公司是否赢得了适合的客户，以便将来为他们提供更为合适的产品。这是了解微观细分市场营销活动结果的关键。

通过发掘潜在的销售机会决策领域，您可以为以下各要素制定计划目标和记分卡指标：

- 市场营销活动（# 数量）
- 市场营销支出（\$ 美金）
- 潜在的市场销售机会（\$ 美金）
- 合格的市场销售机会（# 数量）
- 促销 ROI（\$ 美金）
- 基本销售额和增加的销售额（\$ 美金）

为了获取更多价值，您可以通过多个维度来分析这些目标和指标，从而发现未来的发展趋势或者找到数据中隐藏的商机：

- 行业及区域
- 市场细分（宏观和微观）
- 品牌和产品线
- 市场营销方法
- 市场营销活动
- 销售组织
- 促销时间

## 使用发掘潜在的销售机会决策领域

作为专业的市场营销人员，您应该根据发掘潜在的销售机会决策领域的目标和指标，以及自己的目标设定目标、规划活动和制定战术。通过研究自己与既定目标之间的差距，您可以监测自己是否取得了成功。另外，您还可以在已获得的成果中寻找隐藏的宝藏。

- **促销 ROI（\$）：** 我们的 ROI 目标和市场营销支出是否意味着我们在特定区域内要进行足够的活动？
- **潜在的市场销售机会（美金）：** 我们能否观察到不断变化的市场组合，从而降低每个市场销售机会的开支？
- **增加的销售量（#）：** 是否存在这样的区域，在那里我们的市场营销活动能够带来更多的销售？

改善市场营销战术意味着要了解什么要素比其他要素更起作用。什么能带来更大的回应？需要多少开支？由于有了网上调查、直接回应和传统广告等多种渠道，市场营销人员就能够针对不同的群体选择最适合各个群体的最佳手段。

了解并分析这些信息是保证一致性、责任性和增长的关键。

灵活使用市场营销指标和维度，用以确保您的财务绩效  
 市场营销的主要目标和指标都已经在商机决策领域 和发掘潜在的  
 销售机会 决策领域中列出。这一规划过程把它们同相关的  
 维度联系起来，确保各种资源能够根据财务和运营目标被正确

地分配和设定。（屏幕截图显示的是 IBM Cognos 规划软件）。  
 这样一来，规划过程将企业的整个决策流程与财务紧密联系在一起。  
 这张图解释了市场营销部门应该怎样管理自己的绩效、分配资源，  
 并为未来的财务目标制定规划。



商机决策领域和发掘潜在的销售机会决策领域展示了市场营销  
 职能部门如何能够监控自己的绩效、分配资源以及为未来财务目标制定规划。

# 深入观察 信息技术： 迈向更高绩效的探路者

IT 之于企业，就如同曾经的高科技企业之于整个经济，扮演着变革催化剂和发展引擎的角色。

技术和信息对于企业的运营方式影响重大，以至于甚至微小的变动都可能严重影响到业务的许多领域。这一情况也体现在大量的 IT 资产上。这是因为 IT 预算数额巨大，仅次于薪金开支，使得 IT 资产逐年累积。在这些资产中，有多少资产由于各种原因仍然没有得到充分的利用？如果将 IT 资产投资回报率（ROA）整体提高 10%，将会对结果产生怎样的影响？

显然，这样做存在较大风险。IT 通常被看作一个简单的支持职能部门，或者因过于昂贵而被外包出去。它很少被看作业务的驱动因素或具有创造性的业务探路者。通常，IT 部门面临很大的压力，但是却不得大家的认可，有时还会碰到难以完成的任务，比如，保障正常运行时间、数据质量、安全性及合规性。除了这些维持正常运作必须的基本操作，IT 部门还必须响应业务客户无止境的、不断更改的需求。此外，降低成本、提高效率，甚至将主要职能外包的压力也对 IT 的期望提出了进一步的挑战。

## IT 业务

在绩效管理信息技术一章中，五个决策领域为 IT 部门提供了帮助推动公司整体价值的见解及实例。这五个决策领域序列提供了一个合乎逻辑的、迭代的分析和运行流程。流程的起点和终点 - IT 部门从何处着手 以及 如何 推动业务价值 - 为优先事项和制定弥合差距的规划奠定基础。您需要详细了解 IT 资产单独运作及联合运作时的效率情况，从而使它们能够更加有效的运作。为了优化现有资产或增加新资产，您需要紧密监控项目和管理供应商。最后，您还需要可视化地了解许多“活动部分”，以确保您符合业务目标及法规，从而降低风险。

## IT 决策领域：

- **业务价值图：** IT 部门从何处着手，以何种方式推动业务价值？
- **IT 资产管理：** 如何优化 IT 资产以获得最大的投资回报率（ROA）？
- **项目/软件开发生命周期（SDLC）管理：** 项目是否能按时、按预算、按目标进行？
- **IT 供应商管理：** 是否对供应商服务水平及成本进行了优化管理？
- **IT 合规性管理：** IT 风险及控制是否得到了恰当管理？

让我们来看其中的两个决策领域：项目/软件开发生命周期（SDLC）管理和 IT 供应商管理。

决策领域: 项目/软件开发生命周期 (SDLC) 管理, 项目是否能按时、按预算、按目标进行?

大多数 IT 部门都有成百上千个相互关联、相互重叠或处于不同完成阶段的独立项目。项目/软件开发生命周期 (SDLC) 决策领域根据普通项目管理里程碑 (如范围、需求分析、设计规范、开发、测试、实施和生产) 来跟踪主要项目的状况。

能否按时、按预算、按质量地监控项目指标, 对于管理范围、计划外变更和必要调整至关重要。将多个来源的信息收集到一起, 能够提高项目优先级的一致性, 并减少在目的及范围上的重复性。

为了帮助分析, 项目/软件开发生命周期 (SDLC) 管理决策领域使您能够为以下要素制定规划目标及记分卡指标:

- IT 项目完成情况 (%)
- IT 项目交付期 (#)
- IT 项目投资回报率 (ROI) (\$ 美金)
- 外部/内部资源天数 (#)
- 新提案及被否决的提案 (#)
- IT 项目开支及价值 (\$ 美金)
- 项目期限和期限浮动 (# 和 %)

借助该决策领域中的绩效管理系统, 您可以从多个维度分析这些目标和指标, 这些纬度包括:

- 投资额 (< 5 万, < 10 万, < 50 万, >100 万等)
- 复杂性 (特征、信息和架构)
- 动态与静态
- 业务范围 (单点解决方案、部门级或企业级)
- 所需的主要技能
- 风险等级 (可能性及影响评估)

使用项目/软件开发生命周期 (SDLC) 管理决策领域

作为一名 IT 专业人士, 您在项目/软件开发生命周期 (SDLC) 管理决策领域提出如下问题:

- **项目期限:** 对执行团队来说, 项目的最大相对百分比和绝对差异各是多少?
- **内部/外部资源需要天数:** 对于项目复杂性而言, 内部及外部资源天数的趋势是什么? — 也就是说, 我们如何利用自己的团队?
- **IT 项目投资回报率 (ROI):** 根据项目复杂性及风险等级的不同, 我们能够从中获取怎样的回报?

该决策领域的一个最大好处在于, 能够从失败的项目中获取见解。通过了解在许多不同项目中起作用和不起作用的因素, 以及确保开发项目的整个生命周期透视图, 您就可以避免将来可能出现的错误和资源误分配。

这个信息“甜点”能帮助管理项目团队、主办者和股东的各种期望。IT 可以避免项目成本超支、不能按时交付及低质量的交付。除了能够避免失败项目带来的不利财务影响之外, 该决策领域还可以帮助 IT 部门避免公司名声和信誉遭受潜在的严重影响。

## 决策领域: IT 供应商管理

是否对供应商服务水平及成本进行了优化管理?

IT 部门需要对其在 IT 资产上的花费以及合作对象有一个全面的认识。从 PC、PDA 到路由器和电信服务,从软件许可证到系统集成商服务。分析 IT 供应商管理 决策领域能够帮助确定需要整合和/或标准化的部分,从而降低成本及复杂性。它也能显示出您在哪里可以共享需求,从而增加购买力或者达到更高的服务水平。

当信息分散在整个企业内部时,人们很难找出合同及协议中的重复之处。只需从功能和用户两方面对供应商成本进行简单的比较,即可发现潜在的超额部分。了解到其他供应商已经提供了相似的产品或服务,这也有助于 IT 部门寻找健康竞争和性价比的方法。

为了帮助分析,IT 供应商管理 决策领域使您能够为以下要素设定规划目标和记分卡指标:

- IT 合同成本(\$ 美金)
- IT 项目完成情况(%)
- IT 供应商准时性
- 服务水平协议(SLA)的执行情况
- IT 资产的可用性、兼容性及可扩展性级别
- IT 供应商每小时费率

借助该决策领域中的绩效管理系统,您可以从多个维度分析这些目标和指标,这些纬度包括:

- 应用软件类型
- 数据源
- 基础设施环境
- IT 供应商
- 部门/组织

## 使用 IT 供应商管理决策领域

作为 IT 专业人士,IT 供应商管理决策领域使您可以提出以下问题:

- **IT 项目完成情况:** 对于某些特殊的应用领域,我们是否拥有太多的开放性项目?有什么整合方法?
- **服务水平协议(SLA)执行情况:** 根据服务水平协议,判断供应商哪些地方做的最好,哪些地方做得最不好?我们是否因为某部门的错而导致服务不到位?
- **IT 供应商费率:** 这一费率的剧烈跳动是否由于完工问题所导致的加班?

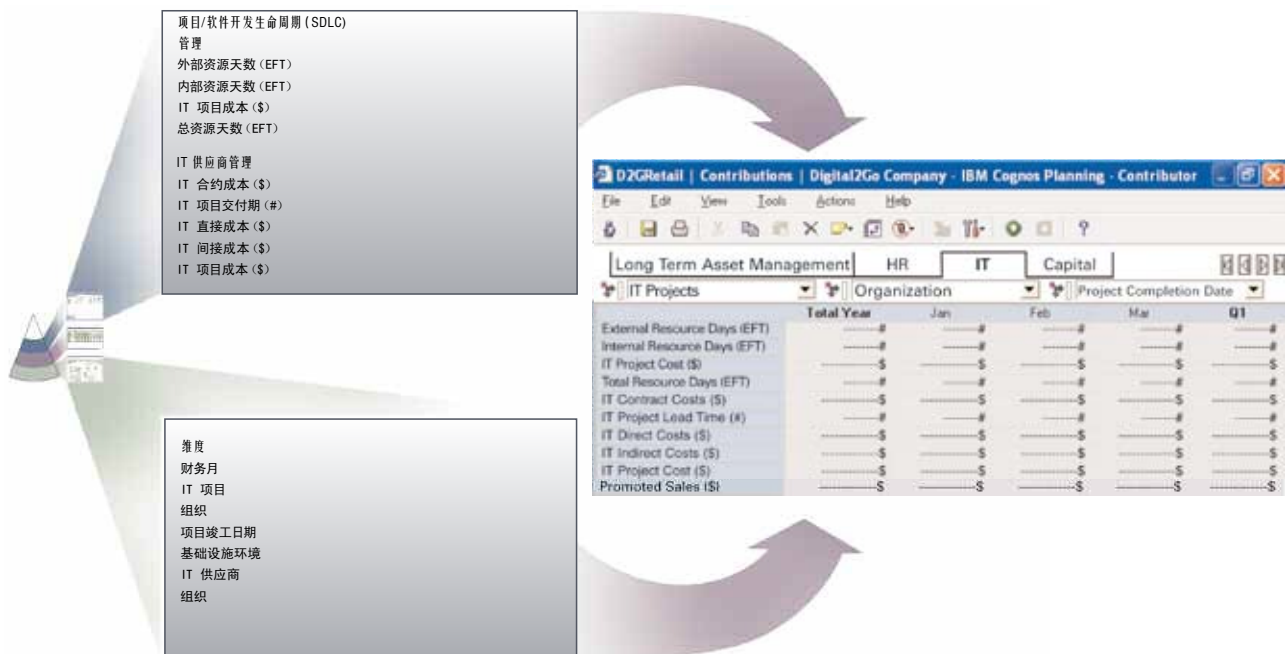
这一决策领域在管理那些与主要外包合同(与许多IT职能部门签订的合同)有关的服务水平时是非常重要的。所有的服务水平协议都需要在质量、时间与成本之间做出权衡。质量衡量可谓一项挑战,尤其是在更为复杂的、要求管理和提高应用的三级合同中,更是如此。

例如,第一级协议负责衡量服务可用性、事故发生量和问题解决响应时间,而第三级协议则需要解决对各种应用程序信息的访问和使用,并确定做出更改的难度及速度。即使只知道何时需要更新合同以及何时会触犯处罚条款或满足奖励条款,也能帮助企业节约成本或提高服务水平。

### 将 IT 指标与维度与财务紧密联系

下表所列出的是项目/软件开发生命周期 (SDLC) 管理和 IT 供应商管理 决策领域。这一规划过程把它们同相关的维度联系起来，确保各种资源能够根据财务和运营目标被正确地分配和

设定。(屏幕截图显示的是IBM Cognos 规划软件)。这样一来，规划过程将企业的整个决策流程与财务紧密联系在一起。这张图阐述了 IT 部门如何管理自己的绩效、分配资源以及为未来财务目标制定规划。



项目/软件开发生命周期 (SDLC)管理和 IT 供应商管理决策领域展示了 IT 职能部门如何能够监控自己的绩效、分配资源以及为未来财务目标制定规划。

## 下一步

由于涉及到重大技术和文化方面的挑战，一些过于庞大、由顶至下的企业对绩效管理的设计可能失败，或无法完全实现它们的承诺。《绩效管理》一书讲述了采用渐进式方法设计框架。您可以从中选取一到两个适用的功能性章节，作为参考指南。决策领域要求每位绩效经理在各自的职责范围内达到既定目标。当您将所有决策领域中的这些目标集中起来，您就创建了一个记分卡。接下来，当您成功获得高绩效时，您可以在在此基础上围绕共同战略和目标应对跨职能合作所带来的更高挑战。

了解具体情况的出现及其原因，将之与目标相结合，然后阐明规划以形成对您企业前瞻性的见解 — 这些都是绩效经理所具备的技能。本书提供了信息“甜点”的设计框架，这些“甜点”推动您的业务绩效。

在正确的时间使用正确的信息能使所有的经理变得更加出色；更重要的是，它能使出色的经理卓尔不群。让人们意识到这一尚未利用的潜能，正是我们为您提供《绩效管理》的目的。

# 关于《绩效管理》

《绩效管理》作者：

**Roland P. Mosimann, BI International 首席执行官**

Roland, 是 BI International 的 CEO 和共同创办者。他为公司建立了主要的客户关系, 并提出了许多前瞻性的倡议。最近他正在为按需治理、风险及合规性推出 Aline 平台。同时, Roland 还与他人合著了《Multidimensional Manager and the Multidimensional Organization》。他在宾夕法尼亚大学沃顿商学院获得工商管理硕士学位 (MBA), 并在伦敦经济学院获经济学学士学位。

**Patrick Mosimann, PMSI Consulting 公司创建者及合作总监**

身为 PMSI (Practical Management Solutions & Insights, PMSI) 共同创办人的 Patrick 建立了主要的客户关系, 并拥有众多产业部门的丰富经验。Patrick Mosimann 同样在宾夕法尼亚大学沃顿商学院获得工商管理硕士学位 (MBA), 并在伦敦大学伦敦经济学院获经济学学士学位。

**Meg Dussault, 现在任职于 IBM 软件部 Information Management 部门**

Meg 于 1990 年开始她的市场营销职业生涯。她最初在加拿大国家电信运营商从事活动管理, 之后转向网络零售及芯片嵌入式智能卡的市场开发, 最后进入 Cognos (现被 IBM 收购) 负责产品市场营销。在她加入 Cognos 的 8 年中, 她在这一世界前 3500 强的企业里, 与主管及决策者开展密切合作, 寻找各种绩效管理解决方案, 并进行优先级排列。她帮助设计 IBM Cognos 绩效管理解决方案的愿景, 以及如何将消息传递给关键影响者。



## 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, 请访问:

[ibm.com/software/cn/data/cognos/](http://ibm.com/software/cn/data/cognos/)

DecisionSpeed Framework、Decision Areas 及其核心内容均属 BI International 专利, 受著作权及其他知识产权法律条约保护。未经 BI International 书面许可, 不得将 DecisionSpeed Framework、Decision Areas 及其核心内容中任何部分进行复制、转载、分发、重新包装或用于其他任何用途。DecisionSpeed 及 Decision Areas 均为 BI International 的商标。



