



## “同意”是如何发生的

来自于创新中心成员的、关于如何赢得高管支持的洞察

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：如何让高级管理人员支持您的项目？

在讨论如何赢得高管的认可与支持之前，首先解释一下为什么要这样做。

无论从短期还是长期来看，高管的支持都会对项目有所帮助。因为，即便是最小型的绩效管理部署，时间和金钱的投入也是不可避免的。而从短期来看，主要是高管（大多是 CFO）掌握着这两项资源。

从长期来看，高管的支持可以将部署过程中的中断和障碍减小到最低。毕竟，绩效管理不仅仅是向人们提供未知的信息。它还可以改进信息生成的流程，从而改善所制定的决策。

但是，即使很小的变化（例如，从纸张报告变成在线报告），都可以改变原来的工作习惯，也可能会影响部署。“人们都不愿意改变工作流程”，一个成员说，“尽管他们需要花费几个小时来打印和核对报告。”

“您需要在短期内取得一些有形的成果，同时在高管级别，需要有人支持这个愿景。做不到这些，您将困难重重。”

*Roland Mosimann, BI International*

高管还可以将部署开始时没有参与的部门引入项目。例如，某位成员需要快速构建新的 CEO 指示板，而他缺少 IT 部门的支持：“他们对此评价不高，不愿意提供支持”，她说。“但是，一旦意识到项目背后的支持，他们也会提供支持。”

最好的办法是，让高管以他（她）自己的名义发起项目，从而减少支持的问题。“我们的 CEO 说，‘太荒谬了，我们用了很多时间去质疑数据，而不去寻找方式，获得更好的结果’。”

另一种获得强大支持的方式是让其他人代劳。例如，成员可以不直接向高管请求支持，而是寻找一位颇具魅力和影响力的经理代劳。“这位绅士善于交际，很有手腕，颇具远见卓识。我让他来搞定这件事情。接下来，他会说服高管给予支持，毫无顾忌。我借助他的力量实现了我的目的。”

#### **构建业务案例：用数字说话，推销梦想**

要获得认可和支持，比较传统的方法是构建业务案例。同样，无论从短期还是长期来看，这样做都有好处。从短期看，它迫使您去探索项目更加长远的影响，并将您的构想转变为企业能够理解的语言。从长期看，随着您向新领域的扩展，团队成员的变化和精力分散度逐渐增加，它让您能够集中精力陈述将会获得的收益。

#### **告诉他们痛点在哪里**

最基本的是，业务案例必须解决一些痛点。对于新项目，选择一些局部、紧急的问题，Pervasive Performance Group 创始人 Dave Kasabian 顾问说，“选择可以在几个月内解决的问题，定义解决它的价值，然后用美元表示。”

即使您的愿景是企业级的，也要让事情显得很小。Kasabian 说过，很少有公司会赞同“大爆炸”式的部署。此外，有经验的实践者知道，一个小小的胜利，可以通过连锁反应和口碑效应迅速放大，从而赢得怀疑者的支持，产生势不可挡的力量。

### 使用明确的 ROI

任何业务案例都必须有明确的数字。“尽管您对于项目的获益感到无比激动，但是您还是要面临许多项目的竞争”，Kasabian 说，“有形的东西才能战胜一切”。

幸运的是，各成员都已经习惯于引用明确的数字，尤其是在效率和成本节省方面。许多人将第一步重点放在自动化和简化例程上。请看下面的示例：

- 分析师需要花费整整一天的时间才能从上周的内容中整理出报告——从表格抽取数据，处理电子表格，执行各种繁琐的操作。”我们使用相同的计算方法将 PDF 发布到某个位置。现在他们可以在 30 分钟内得到答案。”
- “我们的 CFO 喜欢投资回收率，因此我提供了一些。我计算了如果创建预算，可以节省多少时间，并且由于我知道每个人的薪水，所以我计算了所有高级管理人员、经理和分析师可以节省的成本。我提供了 16 个月的投资回收率。现在，我进行的是滚动预测，他们没有想到我们会做这些。”
- “我们将原来每周需要 80 个小时手动完成的任务缩短为 2 秒钟完成。这就是即时 ROI。”

另外一些成员则以成本削减取胜。他们要么采用现代系统，要么让高价值分析师不必花时间处理电子表格：

- “我们的 CIO 希望使用单一系统替换整合和计划工具，但总是得不到公司的支持。于是他向人们展示了支持旧技术的成本，并声称只要我们能够将成本降低 25%，项目就会立即显示出它的价值。于是他成功了。”
- “高管需要的分析太多，以至于尽管我们减轻了员工的负担，但也只是移除了最需要移除的负担。”

### 用无形的获益推销梦想

如果说明确的数字可以立即引起人们的注意，那么战略上无形的获益将体现您的长期愿景。幸运的是，所有参与者都对这一点进行了阐述。确实，许多人将其视为实现更佳 ROI 的最佳方式：用户的生产力越高，他们发现新的发展机会、获得更高效率的可能性就越大。

有形的 ROI 数字可以说明未来的实际结果。无形的获益将说明未来的可能结果。

绩效管理无形获益的列表通常包含以下方面：

**准确性：** 参与者一贯赞颂绩效管理解决方案是以数字来结束讨论的。对于一个成员来说，CEO 指示板可以取代所有其他信息源。“高管们不能介绍任何其他信息，无论是电子表格还是 PowerPoint。我们的 CEO 说过，指示板中没有的信息，不予讨论。”

**可见性：** 组合财务和运营数据，并从不同的角度探求结果，可以让与会者确定、隔离并消除长期以来的绩效痛点。例如，某个成员的收入模型使用多个系统（包括 SAP）绘制数据：“实际上，我们能够查看价格点、信用和奖金，也能看到我们的问题领域，并深入分析收入。能够获取我们以前无法获取的细节内容，我们感到非常兴奋。”

**敏捷性：** 成员们说，预测一旦完成，就可以重新访问。例如下列成员，通过市场预测看到了信贷危机：“当市场表现占您的预测的 22% 时，您将会遇到困难了。我们现在每周一都要重新访问预测。这是事情迅速变化的原因。”

“显然，任何已制定的最好计划都会改变。”

**可说明性：** 许多成员在其绩效管理部署中整合了平衡计分卡，并使用数据填充 KPI。某位成员说，这样做，使得一线员工参与高管的优先事项：“我们在每日结束时提交指标，任何位置的人员都可以看到。人们感到自己完全掌握事情并且可以向别人提供情况，所以当 CEO 问道‘这为什么关闭？’时，人们已经知道关闭的情况并且已经有了答案。”

**一致性：** 在较为分散的组织中，经常发生变化，绩效管理能使评估报告跨越地理区域，或者让新的人员迅速了解形势。“我们能够标准化计划人员查看数字的方式”，一个成员说。“这很有帮助，因为有的人可能比较乐观，而有的人可能比较悲观。并且，如果计划人员离职，其他人也可以使用相同的标准报告承担其这个职责。而且很快就能学会。”

**盈利能力：** 在动荡的市场环境中，或许最吸引人的获益就是绩效管理可以使企业找到新的发展机会。对于一个成员来说，即将出现的 500 万美元的资金缺口，会使他分析每个代表的销售数据，并分析他们的销售过程：

“我们说，‘如果您这样做，说这些话，访问这些人，不访问那些人，那么在本月结束时，您将获得更多薪水’。我们给每个人一个列表，并告诉他们按这个顺序拨打客户电话。我们的 CEO 公开走出来说，如果没有商业智能，我们将无法获得这样的成就。那真是美好的一天。”

**可能性：** 对于大部分喜欢幻想的领导者而言，最令人兴奋的获益就是未见的获益。对于未来可能的兴奋与期待还可以让成熟的部署更新，并继续发挥作用：“您的分析中有很多有用的数据和工具没有用上，”某个成员说，“因为在构建数据仓库时，您没有想到，它们可以用在很多地方。”

**改进决策制定：** 绩效管理让决策者不必依靠盲目的希望和直觉来制定决策，因此也不会产生不良决策导致的低效率和返工。有一名与会者常说，成功和失败之间的差别就在于能否获得相关而及时的信息。“在正确的时间向正确的人员提供正确的信息，意味着他们可以在任何时间制定最佳决策。绩效管理的价值在于让更少的人说‘我要是昨天知道就好了’。”

“我们确切地知道销售代表拜访客户多少次才会被拒绝。不仅如此，我们知道他们应该在什么时候拜访这位顾客。而我们的销售人员对此却不够了解。他们知道应该如何对产品报价，但是他们不知道拜访顾客的频率。”

### 兼顾两个方面

绩效管理之美在于，您可以因受众的不同，选择将效率和生产力作为有形的获益或者是无形的获益推销。请看以下两个示例：

某个成员将财务结算过程（收入结算单、资产负债表、总分类帐和现金流量）从几周缩短为几天，从而每个月为公司节省了 10000 美元。利用从公司的供应链数据中获取的洞察，他在 18 个月内降低了因填充率过低而引起的顾客退款率。他说“如果你注意到这一点，可以很快迅速获得回报”。

另一位成员也得到了相同的获益，但他的角度不同：“您并不希望高级人员去做重复、乏味的任务。有时候工作非常简单。所以您可以解放员工，让他们去完成真正的工作，员工会很高兴。有时候，这意味着员工 5 点就可以下班，或者能够在享受完周末之后，再次爱上他们的工作。”

### 做自己的研究

是有形的获益，还是无形的获益，还是兼而有之？没有明确的答案，但是校准是关键。在早期阶段进行研究，将帮助您了解组织内部环境，这对于新项目以及竞争性的项目而言都非常重要，Kasabian 说。“您必须要实际一些。如果您的公司正在削减成本，不要提出一个耗资数百万美元、数年时间才能完成的项目。”

研究将帮助您确定要使用的论据，使用时间以及针对的对象。跟一个使用交叉表分析一切问题的高管讨论可能性和敏捷性，是毫无用处的。



在进行论证之前，请确定您知道以下问题的答案。这些问题也许很简单，但是知道答案可以增加您得到支持的可能性：

- 我正在与哪些主要项目竞争？
- 他们关注的是短期获益还是长期获益？
- 它们属于战术上的还是战略上的？
- 他们的拥护者是谁？他们的影响力如何？

#### **在 IT 部门中寻找支持**

从一开始就有必要培养与 IT 同事良好的工作关系。但是，就像所有的关系一样，说起来容易，做起来难。参与者指出了 3 个障碍：控制、沟通和文化。

首先是控制。您可能拥有商业模型，但是 IT 拥有数据。如果在没有他们支持的情况下就开展部署或者走的太远，您有可能背上“叛徒”的罪名。“我知道必须在 CEO 面前迅速展示一些明确的数据，否则兴奋的情绪很快就消散了”，某个成员说，“现在我正在往回走，并且就要成功了。”

很多成员说，交流也是必须改进的一个方面。随着越来越多的组织采用绩效管理，越来越多的成员在寻找会说“财务”语言的 IT 员工。“这种复合型人才十分关键”，某位成员说，

“我们都意识到变化的必要性以及我们所遇到的问题”，他的另一个 IT 同事说。“如果没有这种共识，我们必将遇到很多困难。”

文化是 IT-财务关系中最具挑战性的方面，因为双方考虑项目时，所使用的流程和目标有很大的不同。请看以下示例：

- “开发人员常见的错误在于，他们想构建某个东西然后离开。”
- “绩效管理应该由 IT 引导。财务人员在运行项目时也不够熟练。”

好消息在于，就像绩效管理的其他方面一样，没有明确的答案。责任也不是平均分摊的。“您需要了解何时跟随，何时领导”，某位成员说。关键在于专心构建一个能承受压力的良好基础，能在扩展部署时适应变化。成员经常说，成功最佳的途径是通过小的胜利产生巨大的动力。

“双方都意识到我们必须合作”，一名成员说，“否则从长远来说，我们将陷入困境之中”。

### 结束语

获得高级管理人员的支持是短期和长期成功所必需的。通过成员案例可以看出，有很多方法可以实现这一点。关键在于理解您的组织。您对信息需求理解的越好，评估 ROI 的标准越好，您获得支持的可能性越高。

在后一篇文章中，我们将介绍成员采用什么样的战术，来维持强劲的动力，将他们的部署进一步扩展到组织内部。



## IBM Cognos 绩效管理创新中心

IBM Cognos 创新中心已在北美、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。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。

## 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 3 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/地区的商标或注册商标。如果这些及其他 IBM 商标在本文中第一次出现时标记了商标符号（® 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 Web 站点上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些 Web 站点时风险自负。

IBM Cognos  
**Innovation Center**  
for Performance Management