

Gartner 数据与分析

赢得利益相关者的支持，顺利启动D&A举措

久经市场验证的措施框架（附交互模板与工具）

赢得关键利益相关者支持的6个步骤

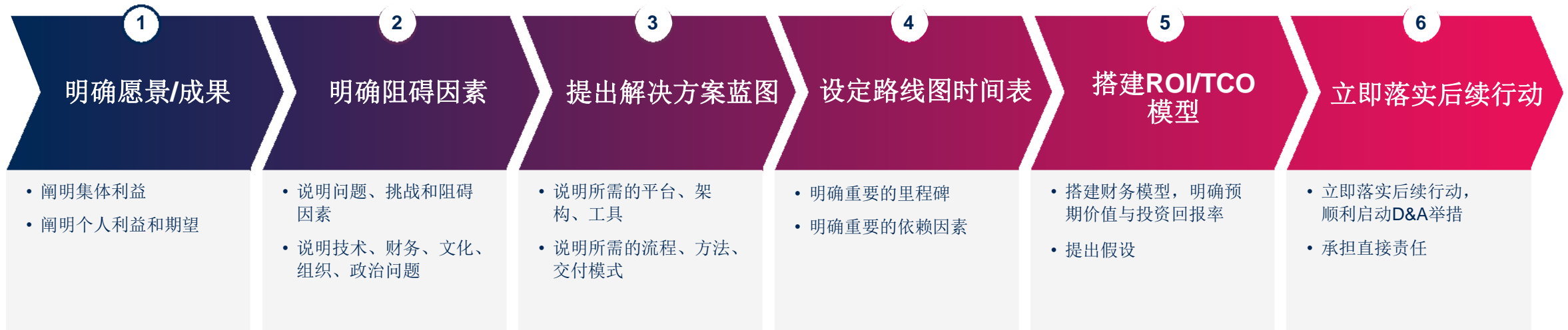
对于数据分析（D&A）领导者来说，获得利益相关者的支持可能并非易事。因此，本指南将提供一些实用的技巧和工具，不仅有助于量化业务成果，还有助于推广D&A愿景和战略，进而顺利获得利益相关者的支持，减少您执行D&A举措的阻力。

相关资源

[五个步骤助您成功制定D&A战略](#)



为了让您的数据分析举措获得利益相关者的支持，您需要采取以下6个步骤



来源：Gartner

1 设定一个符合利益相关者需求的愿景

在这一步，您的重点是从理性和感性两个方面出发，设定一个积极的愿景，满足利益相关者的期望。为此，您最好与业务和技术团队开展紧密的合作。

集体利益/集体成果示例	个人利益/个人成果
提高全新产品线的市场渗透率，增加营收。	在年终为优秀销售人员颁发“Winners Circle”奖项。
根据预算按时交付项目。	获得职位晋升。
举办终端用户会议，吸引新的潜在客户。	在社交媒体上介绍案例研究，提高个人知名度。
提前上线全新版本的客户在线自助服务网站，将运营成本降低5%。	在公司的季末简报中获得首席执行官的个人表彰。
提高毕业率和考试成绩，优化学校体系，降低预算成本。	作为教师会对学生产生长达数年的深远影响。



相关资源（会员权益）

[框架：数据分析战略和运营模式](#)

[指南：如何让数据分析举措与利益相关者及其业务目标挂钩](#)

模板：设定具有吸引力的愿景

设定一个具有说服力且能够让参与群体产生共鸣的积极愿景，展示兼顾个人和企业利益的积极成果。

集体利益/集体成果 注：既要鼓舞人心，又不能脱离企业KPI	个人利益/个人成果 注：明确利益相关者的个人利益



相关资源（会员权益）

[框架：数据分析战略和运营模式](#)

[指南：如何让数据分析举措与利益相关者及其业务目标挂钩](#)

2

坦言可能遇到的阻碍因素

明确指出任何潜在的阻碍因素（或者挑战、问题和风险）及其产生的（负面）影响，并提出相应的补救措施，有效说服反对者。

阻碍因素/问题挑战	产生的影响	补救措施
技术人员希望保住自己现有的职位。	员工将注意力转移到了内斗上，导致公司错失重要的商业利益和机遇。技术解决方案依赖于特定的关键员工，造成了“技术锁定”。	<ul style="list-style-type: none"> 实现独立的架构和数据治理，对解决方案选择流程进行严格的监控并采取严格的审批手续。 定期开展可用技术审查工作，明确某项技术是否仍旧适用当前的工作环境。
缺乏技术人员，不利于执行工作。	用具备必要技术技能的新人顶替现有团队，导致组织内部专业知识的流失，形成人心惶惶、怀疑猜忌的工作氛围。	<ul style="list-style-type: none"> 部署解决方案前，对现有团队开展有关新技术的培训。 让业务和技术团队成员都参与到解决方案的选择和部署过程中来。
业务部门数据素养较低，对解决方案的接受程度不高。	在进行业务决策时，不参考任何数据。缺乏创新和创造能力，对全新想法持怀疑态度。	<ul style="list-style-type: none"> 制定数据素养计划，提高循证决策能力。 利用真实的业务数据，开发分析原型，激发业务思考和推广新想法。
营销、财务或IT等部门争夺数据分析举措的预算权。	各部门产生分歧，并将工作重点放在非生产性活动上。 各部门各自为阵，难以有效合作。	<ul style="list-style-type: none"> 在数据分析以及IT治理流程的支持下，制定企业级数据分析战略。 重点关注业务成果、市场影响和整体效益。



相关资源（会员权益）

[工具包：数据素养手册](#)

[工具：可提高数据素养的数据分析词汇表](#)

[指南：营造勇于冒险的企业文化，优化业务决策](#)

模板：明确阻碍因素，提出补救措施

让您的利益相关者了解D&A举措能够更好地量化业务成果，但也要说明，实现理想成果需要克服哪些阻碍因素。

阻碍因素/问题挑战	产生的影响	补救措施



相关资源（会员权益）

[工具包：数据素养手册](#)

[工具：可提高数据素养的数据分析词汇表](#)

[指南：营造勇于冒险的企业文化，优化业务决策](#)

3

提出D&A解决方案蓝图，将基础数据与业务成果挂钩

有效的数据分析解决方案蓝图需要包含预期的业务成果、相关决策，并将业务成果与实现这些成果所需的分析技术和基础数据挂钩。

有效的解决方案蓝图需要具备以下特征

- 以用户友好的方式呈现D&A解决方案蓝图（不用在此处对交付团队交代细节；这些细节在其他地方提供即可）。
- 体现出解决方案能够：
 - 实现步骤1中所述的业务成果
 - 克服步骤2中所述的阻碍因素
- 任何D&A解决方案都需要包含右侧的四个维度：
 - 垂直行业领域
 - 业务流程领域
 - 需要使用的数据
 - 需要使用的分析方法

Gartner数据分析框架（概述图）

重要的赋能因素：

- 战略（愿景/价值、使命、驱动因素）
- 指标（企业指标、业务指标、运营指标、D&A指标）
- 治理（政策、偏见、伦理、使用策略等）
- 组织（结构、角色、技能）

来源：Gartner

业务流程领域

营销、销售、供应链、财务、人力资源、IT.....

垂直行业领域

数据类型、来源和管理方法

方法：数据集成、数据仓库、逻辑数据仓库、虚拟化、数据湖、数据中心、数据质量、主数据管理、应用数据管理、元数据管理.....

类型：关系型数据和非关系型数据（视频、文本等）
来源：内部来源、外部来源

D&A解决方案

（目标成果、决策）



相关资源

[洞察：如何利用数据分析增加企业价值](#) [工具包：如何将数据与业务成果联系起来](#)

模板：定制您的个性化解决方案蓝图

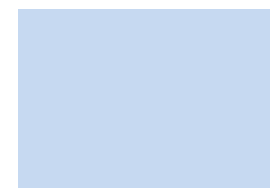
您可以参考本蓝图，或根据您的需要定制个性化的解决方案蓝图，从而绘制相关垂直行业的业务分析图，并了解D&A解决方案对非传统数据源和分析方法以及关键赋能因素的需求。您将由此获得一个普遍适用的框架，可为您执行D&A举措提前做好准备，并提高整个企业的生产力。

Gartner数据分析框架（概述图）

业务流程领域

营销、销售、供应链、财务、人力资源、IT.....

垂直行业领域



D&A解决方案

（目标成果、决策）



数据类型、来源和管理方法

方法: 数据集成、数据仓库、逻辑数据仓库、虚拟化、数据湖、数据中心、数据质量、主数据管理、应用数据管理、元数据管理.....

分析方法和风格

规划、建模、模拟；可视化；图谱/网络分析；优化；自然语言处理；机器学习；情感/行为分析；流式分析；语义分析；本体论

重要的赋能因素:

- **战略** (愿景/价值、使命、驱动因素)
- **指标** (企业指标、业务指标、运营指标、D&A指标)
- **治理** (政策、偏见、伦理、使用策略等)
- **组织** (结构、角色、技能)

来源: Gartner

4

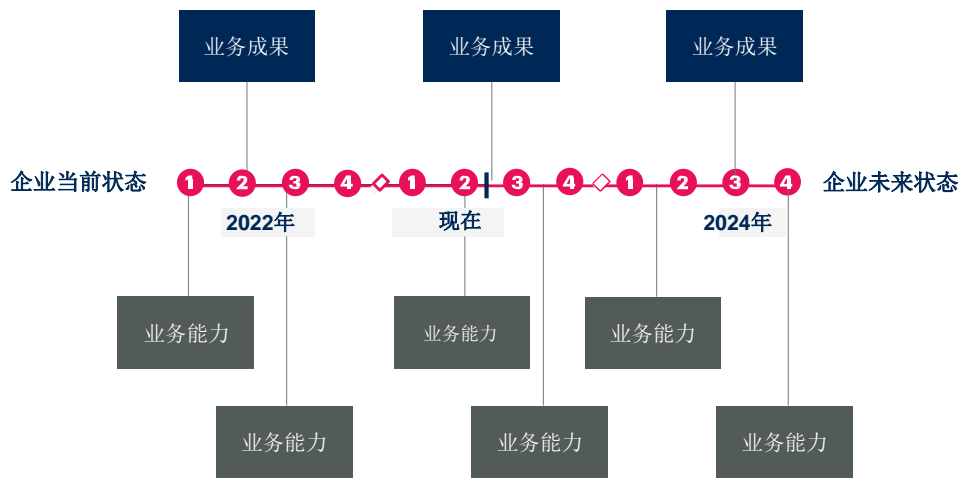
使用业务利益相关者能够理解的语言，绘制D&A交付路线图

路线图的作用在于：以简单的语言，向业务利益相关者说明未来能够实现的成果。如有需要，您还可以另外准备一份详细的计划，从而为您执行数据分析举措提供支持，并为交付团队提供指导。

有效的路线图需要具备以下特征

- 对于面向业务部门的重要数据分析解决方案，明确重要的里程碑，简要标明交付时间节点
- 设计直接涉及业务利益相关者的具体活动（例如，探索新的业务成果，举办合作研讨会和数据探索会议，以及开展用户测试活动）
- 高度依赖底层的交付成果或赋能能力（即高度依赖相关员工和技术资源）
- 当前阶段并未制定详细的底层活动和任务交付计划（过于复杂的底层活动和任务交付计划无法佐证数据分析有利于实现业务价值）
- 向利益相关者展示：
 - 他们将获得的成果
 - 成果实现的时间
 - 成果对他们的影响

路线图（简化版）



来源: Gartner



相关资源（会员权益）

洞察：用数据讲故事，吸引并影响业务利益相关者

工具：董事会演示幻灯片模板

5

简要说明业务价值实现过程中D&A的成本效益

该步骤与步骤1有关。预期的业务成果必须是有形的、可量化的且满足利益相关者需求的。同时，您还必须明确D&A对实现该业务成果的作用。您可以采用各种方法，但如果以图表的形式展示，将更有助于利益相关者理解D&A的成本效益。

有效的成本收益分析需要具备以下特征

- 利用投资回报率具象化步骤1中确定的愿景/成果以及利益。（通过该方法，还可进一步追踪投资后产生的额外效益）。
- 关注领先指标和相关的财务预期。您的举措应面向未来、具有前瞻性，能够获得净正投资回报。
- 确保业务部门利益相关者对其领域内可能产生的效益满意，并对实现这些效益负责。
- 考虑具体对象的需求：业务部门利益相关者通常希望您的举措能够提高其业务效能，而首席财务官和首席信息官则可能希望提高工作效率或降低投资风险。
- 某些机构，如政府部门和非营利组织，可能更重视非财务效益。因此，非财务效益也应具体化、可量化、可实现/可执行/可分配、在一定的时间内完成并具备现实性/相关性。

示例：计算投资回报率/总拥有成本

一段时间内的所有收益 - 一段时间内的所有成本 = 成本收益

- 决定投资是否盈利的一种方法
- 随着时间的推移，可以计算出“投资回收年限”



注：您可以根据需求采取不同的成本效益分析方法；本图表源自《Gartner工具：计算数据分析投资的净现值和投资回报率》
来源：Gartner



相关资源（会员权益）

洞察：使用数字成果驱动指标量化技术投资的业务价值

6

立即采取后续行动，启动D&A举措

您需要选择三个积极、有影响、可立即执行的行动，从而推动D&A举措的顺利执行并获得利益相关者的重视。这些行动必须简洁明确，主要为启动D&A举措所需的行动，有利于进一步巩固步骤1至步骤5中形成的所有积极势头，使相关利益者对D&A举措的支持力度达到顶峰。

后续行动	行动负责人	行动完成时间	成果/目的
开展初步的合作研讨会	项目负责人	2022年7月1日	将所有业务和技术项目参与者召集到一起，确定可用数据
部署自助分析试用平台	技术负责人	2022年7月中旬	通过真实的用户，对该自助分析试用工具进行测试
以原始格式提取源数据	财务经理和资产分析师	2022年7月7日前	评估源数据的质量和适用性



相关资源（会员权益）

[洞察：CDAO如何克服变革阻力，实现数据分析价值](#)

模板：记录后续行动，启动D&A举措

后续行动	行动负责人	行动完成时间	成果/目的



相关资源（会员权益）

[洞察：CDAO如何克服变革阻力，实现数据分析价值](#)

可行的客观洞察

探索为数据分析领导者提供其他免费资源和工具：

电子书

[深入2023年优化数据与分析战略以实现数字增长的5个阶段](#)

助您制定数据与分析战略，通过创新推动成功。

路线图

[2023年数据和分析技术采用路线图](#)

为新兴技术的采用时间、感知风险和价值提供关键见解

网络研讨会

[Gartner 2023中国数据分析和AI重要趋势](#)

数据共享、可观测性和数据编织架构的实用性都是数字化转型的关键要素。

电子书

[数据分析能力基本指南](#)

解锁数据分析团队所需的关键能力。

获得其他Gartner洞察：

[数据编织基本指南](#)

[围绕业务价值确定数据分析优先事项的基本指南](#)

[完善数据分析与治理路线图](#)

您已经是Gartner客户？

您可在客户门户网站上获得更多的资源。 [登录](#)

联系我们

获得可行的客观洞察，做出明智的决策，履行您关键任务的优先事项。
联系我们成为客户：

成为Gartner客户

点击了解更多关于**Gartner IT领导者**的相关信息
gartner.com/cn

您可扫描以下二维码，关注**Gartner**官方微信公众账号：

