



# 2015 年商业分析十大趋势

2015 年有望成为变化显著的一年，而商业分析师 (BA) 则处于变化的最前沿。由于市场的转变，组织将被迫进入转型期，以应对不断加速的业务节奏和速率。因此，有一点毋庸置疑，商业分析师将越来越重要。

- 1. 云技术进退两难。** 基于云技术的解决方案持续涌入市场，商业分析师将继续在云技术平台的限制与挑战下，艰难地匹配业务需求。尽管这些解决方案处理了大量问题，然而，其自身亦存在一些实际的限制。客户化的让步，集中化战胜复杂性，这都要求对企业所有者的期望进行管理。此外，随着围绕云技术的炒作甚嚣尘上，商业分析师将需要熟练地识别、沟通和管理业务期望与云技术平台局限性之间的差距。
- 2. 战略型商业分析。** 为了保持现有项目与当前业务目标的协调统一，组织越来越需要采取一种自下而上的方法。在组织不得不谨慎地合理化其项目与资源时，项目组合管理 (PPM) 在过去几年间已经实现了大踏步前进。当然，PPM 流程倚赖的是自上而下的方法，组合的决策由董事会做出，然后再向下渗透到项目的遴选和融资中。当战略发生转变时（战略经常转变），现有的项目组合并不会随之转变，问题就会由此产生。在很多情况下，PPM 流程跟不上市场速率和动态，以及随之而来的组织优先顺序的转变。当出现偏离时，项目最终将付出代价。为了纠正这种偏离，项目组织必须努力构建一种自下而上的流程，确保项目交付物符合项目需求及企业的战略需求。在项目层面融入战略性的审核可以进一步实现战略的实时统一，确保战略和执行环环相扣。精明的商业分析师将抓住机会，在业务中扮演更具战略性意义的角色，并且发展扮演好这一角色所需的必备技能。
- 3. 混合型商业分析。** 新的、创新型业务模型和技术将继续把敏捷推向传统的瀑布环境中，迫使商业分析师在混合型环境中工作。随着很多行业都在经历着快速变革，那些有助于实现加速发展和快速学习的项目管理方法将成为业务的关键所在。例如，金融服务和医疗保健行业正在被迫采用新的业务模型，以满足客户对于成本、便利性越来越高的期望。这些以及其它行业将求助于以科技为基础的解决方案，通过更可行、更具合作性的方式交付更贴近客户的产品与服务。鉴于对速率的需求，现有的项目管理方法将陷入困局。敏捷将继续延伸到组织的方方面面，继而营造混合型的环境，以及随之而来的种种混乱。

4. **忽视商业分析师，经理们将自担风险。** 商业分析师将继续被他们的经理忽视。在 ESI 最近对 500 余位专业项目人士所作的“人际技能和领导力”调查中，受访者表示他们最希望经理具备的是辅导和指导能力。调查揭示出，成功领导项目的人员最需要具备三大技能分别是：辅导和指导 (52%)、为团队成员设定目标与期望 (47%) 以及激励团队成员的能力 (36%)。调查还围绕项目经理所存在的最大缺陷，对这些专业项目人士进行了提问。不幸的是，答案首当其冲的仍是辅导和指导。根据调查结果，经理的三大缺陷是辅导和指导 (42%)，有效放权 (39%)，以及积极引领组织中的变革 (33%)。专业项目人士的经理业务非常繁忙，他们在管理项目人员的同时一般还要管理项目，因而这是可以理解的。不过，话虽如此，辅导和指导却对专业项目人士的成功大有帮助；不在员工身上花时间的项目经理有可能会成为自身疏失的受害者。
5. **商业分析师将成为变革推动者。** 变革管理和项目管理学科将继续融合，因而商业分析师的作用将得以扩展。项目天生就与变革息息相关。没有哪一个项目会把“保持稳定状态”当作目标，不过历史上变革管理和项目管理却曾被视为完全独立的学科。一直以来项目完全关乎的是按时、按预算地交付项目成果，而且人们想当然地认为这些成果最终可以交付业务价值。在一定程度上，这一视角彻底忽视了项目背后的潜在目的——推动业务的前进。这是一种微妙但重要的脱节。如果被问到“有多少高管会喜欢那些认为项目最终只不过是交付成果，而非产生业务价值的项目经理或商业分析师？”可能并不多。大多数人会告诉你，一名优秀的项目经理要有敏锐的商业嗅觉，而且能够挑战那些似乎与项目需求存在偏差的项目交付物。但最终，这并非人们所期望的。真正的目标是交付业务价值，对商业分析师来说，这意味他们不仅要了解如何将项目成果转化为行为上的改变，更要了解如何去做才能促进这种改变的发生。虽然就目前而言，大多数项目并不是以这一方式确定范围。然而，随着这两门学科的继续融合，变革管理被植入于项目范围，这就将有所改变。在这一切发生之时，如果商业分析师能够理解有效的变革管理理念，则将成为战略与执行之间重要的一环。
6. **奔跑吧！** 商业分析师及其他专业项目人士将继续避免冲突。作出这一预测并不难，因为我们大多数人都会回避不舒服的情况——这是人的天性。不幸的是，害怕产生冲突可能会影响项目表现，因为项目的成功取决于坦率和透明，而这两者通常都会导致困难的谈话，并且很可能会制造冲突。ESI 的“人际技能和领导力”调查证实了害怕冲突会造成的影响。在参与调查问卷的 500 位专业项目人士中，36% 将处理困难的谈话和冲突管理列为大多数项目人员所缺少的三大技能之一。除避免冲突的本能之外，其它能够激发这种行为的因素包括封闭式的管理风格以及“迁怒于信使”的文化倾向。在识别和沟通偏离问题时，商业分析师扮演者举足轻重的角色，他们需要有效地管理困难情境以及因透明而引发的冲突。

7. **国际商业分析师协会™ (IIBA)贡献卓著。** 28,000 名协会会员，新的战略愿景，以及四月份将出版的第三版BABOK® (*Business Analysis Body of Knowledge*, 《商业分析知识体系®》)，IIBA® 似乎已经为 2015 年整装待发。自 2009 年起，IIBA 的会员人数几乎增长了三倍（从 7,700 增长到如今的 28,000 名会员），考虑到实现这一增长所处的经济环境，这是一个相当不错的成绩。同样让人印象深刻的还有其全球分会的数量以及企业赞助商的数量（分别为 110 和 220 家）。平地建起一个协会非怯懦者所能为之，尽管在发展过程中有一些磕磕绊绊不可避免，但总体而言 IIBA 在推广和支持这一专业方面贡献卓著。所以我们在这里为 IIBA 高呼——商业分析社群能得到其支持不失为社群之幸。
8. **企业分析将作为桥梁。** 在新的一年里，我们将发现企业分析作为一门学科得到发展，并且将在联结业务战略与必要工作层面发挥更大的作用。随着市场变得更有活力，对于快速分析潜在解决方案、根据成本效益对解决方案进行优先排序的需求将会前所未有的巨大。而随着业务领导者不断调整以适应越来越高的市场波动和速率，他们必然可以更好地将战略与执行衔接起来。因此，作为一门可以弥补差距的学科，企业分析将在来年取得重大进展。越来越多的组织注意到而且更好地理解战略与执行之间的联结，企业分析学科将会从中受益。
9. **文化冲击。** 为了更加有效地扮演其角色，商业分析师将需要更好地理解组织文化及其对需求和项目成功的影响。组织文化对项目执行的影响没有太多文献可循，但是我们预测这一主题将在新的一年得到更多的关注。虽然拥有项目文化是根本，但如果组织的整体文化与其从事的项目类型相左，那么仅有文化可能是不够的。如果组织中的文化和战略之间存在脱节，那么成功很难到来。通常出现这种情况时，项目的执行会大打折扣，而发起人则会百思不得其解。组织文化对工作关系有着巨大影响，而有些类型的关系则可能会阻碍战略的成功执行。例如，在基于规则的文化中，建立高亲密度的客户互动流程可能与之背道而驰。因此，相较不断改进流程的项目，落实过程存在偏差的项目具有更大的风险。毕竟，商业分析师对于组织战略或选择开展的项目无法拥有太多的话语权。然而，识别文化脱节也许可以帮助他们更好地定义需求，并且认清那些会被忽略掉的风险。
10. **我们预测，预测分析学是未来趋势。** 如果商业分析师和企业分析师 (EA) 想要保持领先，他们将需要精通预测分析学这门艺术和科学。如今几乎在每一个组织中，大数据都成为了一项核心职能；Web 的相互关系现得到了更好的理解和利用……鉴于这些，预测分析这一存在已久的学科才得以呈现出爆炸式地增长。预测分析学并不是单纯地挖掘数据并且利用这些数据以预测未来的事件；还包含了诸如描述性建模和决策建模等领域，这两者对于商业分析师和企业分析师而言都是非常有用的工具。他们需要量化各种关系，并且更好地理解决策可能对未来结果的影响。新技术每天都在上线，而精明的从业者会张开双臂拥抱预测分析学背后的关键理念，并建立该学科的核心胜任力。

IIBA® 和 BABOK® 为国际商业分析师协会所拥有的注册商标。