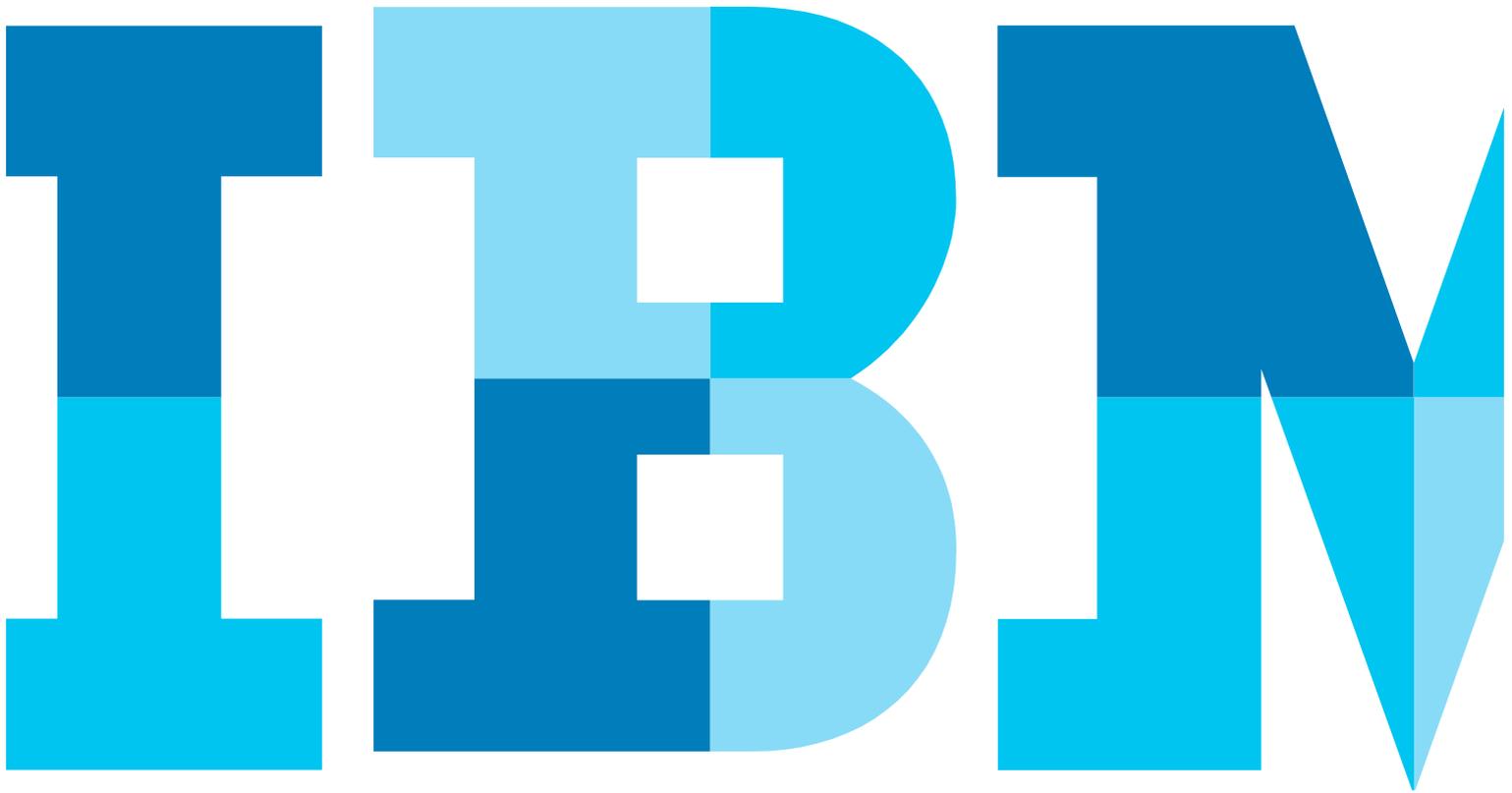


改革电子表格：中小型企业规划、预算及预测

利用集成的业务规划工具改革仅限于电子表格的流程



目录	
摘要	2
概述	2
业务问题	3
业务驱动因素	3
解决方案	4
总结	10

摘要	
2	本文描述了中小型企业如何改革仅限于电子表格的流程，以创建灵活及时的规划、预算和预测。IBM Cognos Express 是一个为中小型企业量身定制的集成的报表、分析和规划解决方案。本文概述了利用Cognos Express 实施完整的绩效管理系统的优势。
概述	
4	现阶段，中小型企业面临的挑战空前严峻。从外部来看，面对瞬息万变的市场，您必须时刻保持灵活的头脑，集思广益才能制定出快速有效的决策，而且，还必须保证一次成功，因为机会会出现第二次的几率十分渺茫。
	从内部来看，您对自己用于制定关键决策的信息没有信心。正确的信息没能在正确的人员手中，员工无法快速响应不断变化的预测和预算。
	理想状态下，您希望有限的员工能够节省收集数据的时间，而把时间更多地用在业务分析上。您十分清楚，您需要一个更好的解决方案来进行绩效管理，包括规划、预算、预测、整合、分析及报表。此解决方案作为战略蓝图的一部分，会把从可信信息中提取的洞察应用到战略及运营计划的行动中。

业务问题

当今，如何削减成本和最大程度地利用现有资源已成为企业的当务之急。要找到专用于综合性规划、预算和预测的资源实为不易，如果您的状况类似于大部分中小企业的状况，可能认为自己的财力不足以负担这类绩效管理的应用程序。因此，只能继续依赖电子表格进行绩效管理。

无独有偶。各种规模的企业都在使用电子表格处理核心财务功能，例如，战略规划、财务报表和整合。但繁多的绩效管理表格使众多企业面临极大的风险。电子表格伴随劳动密集型的手工流程，这样出错率高、难以整合、数据整合效率低或无效，并且缺少访问控制及版本控制，而这些风险及低效同样会增加成本。

业务驱动因素

电子表格虽然有着种种风险，但是在公司中的使用率还是很高。因为 IT 对电子表格有很大依赖性，并且企业员工对它熟悉、又灵活且方便访问。IT 企业的挑战在于寻找一种能够充分利用电子表格、降低风险、提高效率的绩效管理解决方案来降低电子表格的风险。目的是取代电子表格或者是将电子表格扩展为可与其轻松集成并交付更高业务效率的规划应用程序。

管理电子表格风险并非“二选一”的命题，一种高风险的电子表格与所谓的高成本的规划、预算和预测应用程序之间的无从选择。尤其当预算不断紧缩时，可通过最大程度地利用现有电子表格投资，并结合集成的、全功能的规划、预算和预测解决方案来实现灵活且经济有效的绩效管理。

解决方案

中小型企业可以改变仅限电子表格流程的策略，采取更准确、更透明且更严谨的交付财务绩效解决方案，同时使用户可在熟悉的环境中进行操作。建议使用以下方法：

审计当前的流程 - 了解当前电子表格的用途、评估相关的风险、识别改善机会并持续监控。

集思广益、步步为营 - 在由信息推动的企业文化下发展愿景，将分析洞察与行动相结合，并应用于从销售、市场营销到财务、运营和人力资源的整个企业。但应一步一步地来，使用模块化的递增方法，最终实现更大的成功。

打破对采用新方法的文化壁垒 - 鼓励 IT 及财务组织协作，以了解仅限电子表格的绩效管理的方法的不足。

审计当前流程

以下问题对评估企业的电子表格使用情况可能有所帮助：

如何构建规划、预算和预测？您会发现各职能部门中，少数“高级用户”设计了大量电子表格。

数据存储在哪里？您对数据有信心吗？如果关键财务数据和预算通过不可靠的链接和复杂的宏存储在二维电子表格文件中，那么您已将财务数据置身风险。

怎样在各业务部门、不同地域间开展协作？ 可能多数业务用户及财务用户通过电子邮件开展协作。他们将接连不断的电子表格流附加到电子邮件中，而这些电子邮件彼此交叉、冲突、常常过时并且经常处于未读状态。

如何为关键的利益相关方创建报表并进行分析？ 您可能会使用内建的电子表格功能或创建公式，然后想尽办法去构建图表来向董事会、投资方及其他关键利益相关方作出最具战略性的展示。

如何更新规划、预算、预测、报表和分析？ 业务用户都会说，修改比创建更复杂。要理解电子表格创建者的逻辑或按该逻辑重新创建电子表格十分困难。

关于版本控制 - 如何管理规划、预算、预测、报表以及分析的迭代？ 您如果与大部分中小型企业一样，那么只能靠猜测得知电子表格中是否包含最新的信息。

基于电子表格的规划、预算、预测、报表以及分析是否及时且有用？ 当“最终”版本通过审核、打印并分发后，可能已经过时了。

电子表格可能是熟悉的、灵活的个人生产力工具，但却无法处理动态的、市场竞争激烈环境下的快速发展的复杂的企业级绩效管理。它们从不适用于创建并应用严谨的定义和对业务流程的控制。它们也无法用于存储数百万、甚至数十亿个单元格的数据，更无法供企业内成百上千个用户同时使用。



IBM Cognos Express 可为中小企业的报表、分析及规划需求提供完整的集成解决方案。

集思广益、步步为营 如果您难以负担企业级的绩效管理解决方案套件，而电子表格又远无法满足需要，那该如何是好？

在正确的时刻与正确的人交流正确的信息是在瞬息万变的市场环境中取得成功的关键。成功需要集成化的绩效管理解决方案。它能够将分析洞察与行动相结合，并广泛应用于业务范围内，以将决策制定从储藏室推向会议室。

您可以通过类似于 IBM Cognos Express 的集成报表、分析及规划的解决方案来实现这些目标。此解决方案可帮助您采取模块化的、递进式方法来开展绩效管理。从当前所需的功能，例如报表或规划开始，一步一步地，日复一日地逐渐扩展绩效管理解决方案，以达到目标。中小型企业可通过这种递增战略确保自己的业务需求与预算及资源限制相匹配，并逐渐扩展业务需求。

IBM Cognos Express 可提供完整的集成绩效管理环境，以支持规划、预算、预测、整合、报表和分析。它通过使各职能领域及业务部门的高级主管、业务经理及员工参与进来、给予授权并加以监控来实现绩效管理流程的自动化和管理。例如，通过 Cognos Express，您可以创建高级规划、分配有关提供信息的任务并跟踪进度直至计划完成。这一灵活准确的规划环境可融合结构化的受管工作流程与个性化的分析和报表，以提高整个企业的业务敏捷性。

我们一起来看看如何利用 IBM Cognos Express 将当前仅限电子表格的流程变换为有效的绩效管理解决方案。

消除电子表格错误。 仅限电子表格的“解决方案”本身极易出现错误，像源自于用户（点击错误的键）、逻辑（选择或创建不适当的公式）或遗漏（忽略了关键的模型组件，例如行或列）的错误。事实上，最近的研究表明，94% 的电子表格模型都存在这样那样的严重错误。

制定自信的决策。 IBM Cognos Express 可提供集中的单一绩效管理解决方案。此解决方案涵盖了数据管理、规划、预算、预测、整合、报表及分析。它有助于实现整个企业范围内的更广泛的参与和协作，并能够提供受管工作流程。该工作流程支持对数据收集、快速聚集、明确定义的规则和层次结构、严谨的审核流程、基于角色的安全性以及清晰的审计跟踪和能够实现问责和达到准确性的严密监控。

通过多维分析获得更深入的洞察。 即使在小型的公司内，财务及业务数据对于在二维行列式电子表格中进行有效存储、管理和使用来说，也同样过于复杂。当您需要按销售成本、项目、客户分布、地域、销售代表等对产品线生产力进行评估时，电子表格难以满足您的需求。当一个衡量标准发生变更时，您如何确定这个变更在整个电子表格模型中准确地变更？通常，您对此毫无办法。

IBM Cognos Express 可使用内存分析服务器来集中管理业务层次结构、规则、计算和数据。通过用户友好型 Web 界面或者用户熟悉的 Microsoft® Excel® 前端，可以读写数据集，即时查看结果。您可以跨多维按片和按块分割数据，以实时匹配当前的规划、预测或报表需求。读写访问权由基于角色的安全性控制，并且可将更改即时传播到所有用户。

在整个企业中开展协作。 成功的绩效管理需要高级别的协作与参与：更高的跨公司输入带来更高的准确性及更深入的洞察。但，由于部署难度较高且错误频发，基于电子表格的绩效管理需要受约束的、集中式的、只能代表小部分的公司利益相关人员的流程。

通过 IBM Cognos Express 可使更多的人员更频繁地参与到您的绩效管理流程中。当来自全公司的数据能够快速通过 Web 在流程添加者及管理决策制定者之间流通时，这些数据将成为极具价值的信息。根据添加信息、即席分析及“如何...那么...”场景演示的要求，当前的规划对利益相关方可见，并且所有用户都具有读写权利。而功能丰富的 Web 界面最适用于跨各业务部门及地理范围的众多团队成员开展远程工作的分布式环境。



The screenshot displays the IBM Cognos Express application interface. The main area shows a financial data table with columns for various metrics and a navigation pane on the right side.

Category	Value 1	Value 2	Value 3	Value 4	Value 5	Value 6	Value 7	Value 8	Value 9	Value 10
TOTAL REVENUES	182,000.00	180,000.00	181,000.00	179,000.00	183,000.00	178,000.00	184,000.00	177,000.00	185,000.00	176,000.00
OPERATING EXPENSES	100,000.00	98,000.00	101,000.00	99,000.00	102,000.00	97,000.00	103,000.00	96,000.00	104,000.00	95,000.00
NET INCOME	82,000.00	82,000.00	80,000.00	80,000.00	81,000.00	81,000.00	82,000.00	82,000.00	81,000.00	81,000.00

直观的规划环境可融合结构化的受管工作流程与个性化的分析，以提高业务的敏捷性。

工作流程自动化。 仅限电子表格的绩效管理解决方案，远远无法有效地管理工作流程。您永远无法确定数据添加者是否是根据计划操作的，甚至无法确定这些添加者是否已经展开工作。而且电子表格的参与者增加并不意味着效率的提高。

IBM Cognos Express 能够使财务经理及业务经理分配给某个人或某团队职责来指导绩效管理流程。添加者根据计划提交数据，任务可指定为：未启动、进行中、已核准、已拒绝、未受委托。复审者可监控进度，并根据需要接受或拒绝添加。Cognos Express 使整个绩效管理流程高度可见，并有助于增强及时性与问责。

对不断变化的业务状况作出更快速的反应。 您根据穿梭于网络的电子表格永远无法确定每个人是否正在使用规划、预算或预测的最新迭代开展工作。结果类似于一个“最终版本”但却是基于不准确或不匹配的数据制定出来的。

IBM Cognos Express 支持规划人员、分析人员及经理开发迭代的规划、预算、预测、报表和分析。您也许希望根据下一季度中五个地区的收入将增加 15% 的假设来修改预测，电子邮件警报会将修改后的假设通知分析人员和添加者，提醒添加者必须提交新的数字或者向规划利益相关人员提供驱动力信息。说明 - 如关于添加通过审核或遭到拒绝的原因 - 可与任务状态中的每次更改一起存储。

简化数据聚合。 整合来自多位用户及多份电子表格的输入同样可以降低绩效管理流程效率。个人或团队必须收集大量电子表格并将其统一为单一版本。即使各个电子表格没错误，聚集任务仍过于庞大并可能拖延数周。

IBM Cognos Express 可精简数据聚合，并可使您执行快速精准的数据负载。它可以从旧系统轻松连接到任何符合 ODBC 的数据库、Excel 工作簿、甚至 ASCII 文件。它还可以将数据导出到 ASCII 文件或者任何符合 ODBC 的数据库内。

打破对于采用新方法的文化壁垒 基于电子表格的绩效管理方法过于繁杂，以至于业务经理无法信任。现场工作人员从痛苦的经历中认识到：“这些数字”很可能有错误、过时或脱离现实。

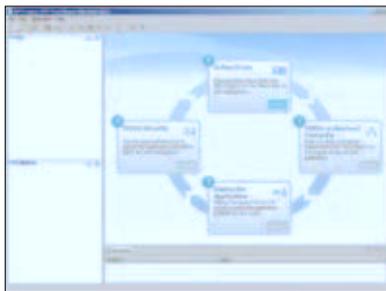
尽管如此，即使电子表格缺点明显，IT 部门在将电子表格更换为分析应用程序时，还是可能遭遇滑铁卢。要克服这些羁绊，各公司应组织由 IT 与财务专家组成的团队，通过团队协作来指出对受信的、安全的综合性绩效管理系统的的需求。

基于纷繁错乱电子表格的绩效管理流程无法让人们充满信心。它不支持您的公司分析结果、对市场变化作出反应、并解答“如果...那么...”式的疑问，然后快速有效地更改规划、预算或预测。实时响应几乎无法实现，并且对于中小型企业而言，其竞争力相对您业务领域内的大型企业来说处于劣势。

IBM Cognos Express 可根据需要随时为您提供关键的绩效信息。其核心是强大的内存多维分析服务器，支持对“如果...那么...”的快速计算。IBM Cognos Express 是专为特定目的而构建的绩效管理产品，专供中小型企业对“如果...那么...”场景进行实时建模，这是在当前面临重重挑战的经济时代中生存的必要条件。

类似于 IBM Cognos Express 的高级绩效管理应用程序有助于促进企业内部的相关性和可信性。由于整个企业内的用户都随时使用最新的数据集开展工作，因此更加可信并且可以更好地反应日常的实际情况。

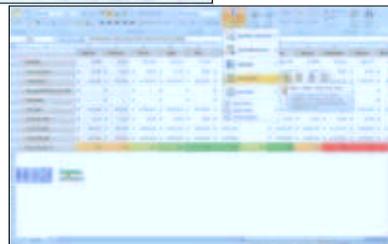
通过高级的安全性功能还可以增强可信性 - 更安全的数据即更可靠的数据。通过 IBM Cognos Express，您可以基于每个个人在绩效管理流程中所扮演的角色来控制个人的访问权。例如，规划经理可以轻松管理并监控预测周期内的所有任务和功能。内建的审计跟踪和 Cognos Express 解决方案的受管工作流程可以进一步建立数据可信性并促进法规合规性。



业务用户可通过四个简单的步骤利用“点击”来定义新的规划应用程序。



规划添加程序可使用 Web 界面以在落实前先实施“如果...那么...”场景。



财务人员和运营分析人员可使用 Microsoft Excel 环境来查看新的计划并实施进一步的分析。



仪表板会基于该规划的实际值与浮动值的比较来进行实时更新。



这样会基于最新的信息生成报表并通过电子邮件自动发送。

总结

当然，基于电子表格的绩效管理方法不能帮助发展中的中小企业克服他们所面临的一切挑战。但是，IBM Cognos Express 在一个集成的解决方案中提供关键的规划、预算、预测、整合、报表、分析及数据管理流程。及时反馈可增强企业各级别的决策支持，因此您可将更多的时间放在最擅长的领域 - 业务的运作和发展。

利用 IBM Cognos Express，中小型企业能够获得持续可靠的信息来解答三大关键的业务问题：我们做得怎么样？为什么？应该怎么做会更好？通过解答这三大问题所获得的洞察，经理们可以更快速地制定更有效的决策，并及时更新计划，从而实现高效、降低成本、并投资于新的商机。

IBM Cognos Express 是第一个也是唯一一个能够满足中小企业需求的集成的商业智能（BI）和规划解决方案。它以中小企业可负担的价格提供必要的报表、分析、仪表盘、记分卡、规划、预算和预测能力。便于安装、易于使用和购买的预配置解决方案能够满足您一切的需求。

对于那些开始使用或扩展商业智能和规划战略的企业，IBM Cognos Express 提供了立即开始使用所需的一切内容。它可为初级和高级用户提供强大且使用方便的业务分析功能，以促进该产品能够在整个企业范围内广泛使用。

其模块化设计可为中小型企业提供“集思广益、步步为营”的能力，以便这些企业匹配其业务需求、预算及资源限制，并逐渐扩展业务需求。中小型企业可以利用 IBM Cognos Express 来实现其通过及时有效的规划、预算和预测将未连接的数据转换为信息、将信息转换为有价值的洞察并将洞察转换为行动的战略愿景。

关于 IBM Business Analytics

IBM Business Analytics 软件可交付完整一致的、准确的、决策制定者可以充分信任并可用来改善业绩的信息。由商业智能、高级分析、财务绩效、策略管理和分析应用程序构成的完整产品服务组合可以让您清晰、即时且实际地洞察当前的业绩并预测未来的成果。

综合针对各不同行业的解决方案、成功经验、和专业的服务，各种规模的企业都能实现最高的 IT 生产力并获得更好的成果。

获取更多信息

如需了解更多信息或联系销售代表，请访问：<http://www-01.ibm.com/software/cn/data/cognos/>



国际商业机器中国有限公司 北
京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编:100101

IBM 官方网站:

ibm.com.cn

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。如果这些名称和其他 IBM 已注册为商标的名称在本信息中首次出现时使用符号 (® 或 ™) 加以标记, 这些符号表示在本信息发布时由 IBM 拥有这些根据美国联邦法律注册或普通法注册的商标。这些商标也可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下 Web 站点上的“版权和商标信息”部分中包含了 IBM 商标的最新列表:

<http://www.ibm.com/legal/cn/zh/>

其他产品、公司或服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。

本出版物中所提到的 IBM 产品或服务并不暗示这些产品或服务将在所有有 IBM 业务的国家或地区中提供。

Microsoft、Windows、Windows NT 和 Windows 徽标是 Microsoft Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标。

2010 年 8 月

© Copyright IBM Corporation 2010

All Rights Reserved.



请回收再利用

Business Analytics software
