



“近 80% 的 CEO 预计未来将有极大的复杂性，但是不到 50% 的人士感觉已准备好应对这种复杂性。”

— IBM 2010 Global CEO Study

通过业务分析实现更优秀的业务成效

为什么分析驱动的组织优于同行

实现更优秀的业务成效的需求

管理人员和知识工作人员的职责是实现更优秀的业务成效：提高收入，降低成本，减少风险并准确预测。

从表面上看，理想的业务成效并不新奇，它们自资金转手以后就一直是被关注的核心问题。

但是如果这些成效停滞不前，而其他事物几乎都已改变。那组织现在就必须在激烈残酷程度前所未有的经济环境中实现这些成果。

“新的常态”

与过去几年相比，当前环境的不稳定性要大得多，确定性更小，复杂性更高。事件、威胁和机遇不仅产生的速度更快、可预测性更少，它们同时也在融合，并相互影响，形成截然不同的态势。以前“正常”周期的稳定性似乎已经不在。“新常态”的特点是变化剧烈、颠覆性并且迅猛。所有行业、公司或个体工作人员无一不受其影响。



压力已然降临

由于这些干扰，管理人员发现他们所依赖的设想和方法已经不再适用，也失去了竞争力。对于个体知识工作人员来说，优化业务成效的压力前所未有，他们对业务洞察力的需求也更加迫切。

对于想在这种新环境中优化成效的组织来说，它们必须变得更加智慧。主官们必须制定更精明的战略决策。管理人员则需在资源和策略方面做出更明智的决策。关于应将精力和时间集中投入哪些方面，各个员工必须做出更加明智的决策。此外，各类决策的制定、执行、评估和优化都应以较之以往更快的速度进行。

获得更好决策的方式是通过更好的业务洞察力。获得更好的业务洞察力的方式是通过业务分析。

为何选择业务分析？

近年来，企业领导已经把业务分析视为战略首选。原因很简单：业务分析驱动更优秀的业务成效。

例如，IBM 2011 年全球 CIO 调查有来自 71 个国家、18 个各种规模的行业和组织的 3,000 多位 CIO 参加，当 IBM 要求与会人员确定一个或多个提升竞争力的远景规划时，83% 的人回答“商业智能和分析。”¹

业务分析提供了关于经营业绩各方面的可操作的洞察，这可以是目前的成效、客户行为的新趋势，也可以是新出现的竞争威胁和市场机遇。

业务分析还可以增加核心业务流程的效率和效力，并帮助创建高性能“分析推动的”组织。考虑以下研究结果：

- 业务分析提高企业策略和决策。“出色的”CEO（那些在经济状况好和差时都表现出色的人士）更可能使用迭代战略规划流程而不使用正式的年度审查的几率比其他 CEO 高出 16%。尽管经济不确定性普遍存在，他们更倾向于快速决策的几率也比其他 CEO 高 54%。²

- 业务分析能够一致地驱动实现更优秀的财务业绩。高性能的 CFO 报告收入增长 36% 或更多，投资回报率上升 15%，EBITDA（利息、税费、折旧及摊销前的盈利）的增长率翻倍。³这些“价值整合”在整个企业内采用更多的前瞻性洞察，从战略规划到运营优化，并使用它们管理风险，降低成本，发现新机遇。

业务分析解决三个关键问题：*我们的进展如何？为什么？我们应该做什么？*

通过在决策者寻求这些答案时提供支持，业务分析软件和解决方案使组织能够：

- 发现并分析趋势和异常
- 收集并与相关信息进行交互
- 比较“情景假设”场景
- 衡量和监控业务绩效
- 预测潜在威胁和机遇
- 计划，预算和预测资源
- 评估和管理风险
- 在适当情况下自动化决策
- 协调战略和运营决策
- 参与与客户的社交会话
- 更多

什么是您的 AQ?

许多组织一直在稳步提高运用分析使员工在各个层面做出更好的决策并推动实现更优秀的成效的能力。换句话说，这些组织分析成熟度一直在提高。

分析成熟度不是一步到位的。然而，随着组织更多地运用分析，它们正变得更加成熟，这提升了它们的分析商数（或 AQ）。

AQ 衡量您的组织的预备情况、能力和功能来定位和应用洞察并重新定位您的企业，从而做出更好的决策，这些决策将实现更优秀的成效。

通过我们的在线 AQ 自助评估立即确定您自己的 AQ。
可访问
www.ibm.com/analytics/aq

AQ 概念有两个核心组成部分。第一个组成部分是一个数值分数。与常见的 IQ 指标类似，您获得的分数越高，您可能表现越好。然而，与 IQ 不同的是：AQ 分数没有最大值：即使最成熟的组织也在继续设法提高成效。

第二个组成部分是 AQ 成熟度模型，该模型将这些分数映射到提高分析成熟度的四个阶段之一。

应指出的是，有多个不同的分析成熟度模型。基于本文的目的，我们定义了分析成熟度的四个阶段：新手、构建者、领导者和大师。如需了解更多详细信息，请参见下面的图表和白皮书“**Novice to Master: Understanding the Analytics Quotient Maturity Model.**”

AQ 高的组织能够根据对历史和以往环境的认识采取行动，由预测分析进行指导，从而进行富有远见的预测，优化建议和明智地自动化特定类型的决策。

您组织的 AQ 就您对业务分析的接受程度进行量化。您将分析融入企业的程度越深，您的 AQ 就越高，您的企业就越能够有优异表现。

分析成熟度进程的四个阶段

- **新手。** 在该级别，组织只有有限的数据历史视图，形式通常为电子表格。清楚他们可以做得更好。
 - **实践者。** 这个级别的组织在团队之间显示出更广泛的协作，通常在一个部门内，既有历史视图也有当前视图，同时还有过去和未来的时间段内的趋势。
 - **领导者。** 这些组织在不止一个部门之间采用定义的运营和财务指标。使用集成的、基于驱动因素的规划协调资源和预测模型，可了解“情景假设”性能和风险场景。
 - **大师。** 在这个级别，组织制定了自上而下的目标，基于优先级和变化的局势分配资源。每个人都知道目标，以及他们如何在整个组织内进行协作以实现这些目标。
-

分析驱动的好处

组织增强提高成效的能力，凭借每一步为实现更大的分析成熟度进行的努力以实现目标。

随着它们将分析和决策流程结合起来，组织发现它们能够更少地根据“直觉”或忧虑采取行动，而是更多地根据从对什么有效什么无效的严格的和持续的分析得出的洞察采取行动。个人绩效、决策的有效性和核心业务流程可以实现量化、分析和优化，成效以反馈循环的形式提供，以实现持续提升。

此外，以分析驱动的公司擅长在团队和职能部门之间更广泛地共享这些洞察，从而创建丰富的、不断增长的知识体系。与此同时，它们正在构建通常共享的信息和洞察存储，可用于实现竞争优势。

实现竞争优势

业务分析通过满足不同部门的独特需求，用于加强竞争优势。例如：

- **客户关系管理。** 识别造成客户流失或游走的因素，然后规划和实施战略以保留有价值的客户。
- **销售。** 就产品、地区或代表比较销售绩效，并预测在哪些方面投入更多精力和资源最可能创造更多收入。
- **营销。** 交叉销售和向上销售的微细分市场客户，不仅基于人口统计数据，还基于行为和购买倾向，以实现更高的营销费用回报率。
- **运营。** 发现控制成本的机遇，寻找供应链、物流、维护和其他关键流程中的效率。
- **人力资源。** 分析人才和需求，并预测需求，积极优化人员的配置结构。

在最近对 3,000 多位主管、经理和分析师的调查中，对于使用商业信息和分析可在业界独树一帜表示赞同的人士，他们创造顶尖业绩的几率是常人的两倍。⁵

当今的业务环境对财务和 IT 团队施加了巨大压力，要求他们凭借所需的资源和技术支持业务以便在竞争中取胜。财务必须监管对敏感财务数据的访问，并促进更加动态的绩效管理流程，以确保遵从性，最大限度地降低风险，并控制成本。IT 部门迫切需要推动经济高效、及时、可靠的部署，并需要扩展以满足不断增长的需求。这些挑战可概括为：

- **财务。**管理整合等基本流程，更高效地暂停记账和预算，为高价值的活动（如制定预测性场景和提出战略建议）分配更多时间。
- **IT。**提供及时、高效的信息和应用，以满足业务不断变化的需求。

显然，为了优化业务成效，组织必须满足业务负责人不断增长的需求，同时将其和组织对较低的总体拥有成本、企业管理和控制的需求加以平衡。

证明卓越

分析公司（包括 Nucleus Research）进行的独立 ROI 研究证实了高 AQ 公司实现的业务收益。例如：

- 使用改进的预测和报告，Blue Mountain Resorts 降低了劳动力成本和超过 1,800% 的 ROI 库存过剩，这些都只在一个月的时间内完成。
- 使用预测分析和对实时犯罪信息的更强的可视性，孟菲斯（Memphis）警察局在不增加警员的情况下降低了犯罪率，三个月的 ROI 为 863%，平均年收益为 720 万美元。
- 通过对财务结算流程进行标准化，Huntsman Corporation 得以降低审计费用，并提高了生产率，五周的 ROI 超过了 1,000%。
- 通过提高员工对销售、库存和应收账款 (AR) 数据的访问，U.S. Lumber 提高了生产率，降低了库存水平，加快了 AR 营业额，并减少了资本成本，11 天的 ROI 为 3,600%。

提高您的 AQ

您的组织开始分析成熟度旅程可能已有数十年的时间，又或者您才刚刚起步。无论怎样，您都面临一些现实情况：

- **数据爆炸。**除了传统企业数据的大量增长，用户生成的数据、实时感官数据和基于互联网的数据也有相同程度或更大程度的增长。开发这些数据将开启激动人心的新洞察，包括客户对具体的品牌和服务的真实感受如何，但一直以来管理或分析的对象并不是数据。
- **对灵活部署选项的需求。**您或者您的供应商或业务合作伙伴可能拥有各种遗留信息系统。你们需要能够安全、经济高效地与对方的数据进行互访和交互。您需要能够管理个人、团队、部门、企业范围的、外联网和互联网范围的部署。
- **较高的用户期待。**如今，在需要更快地做出更明智的决策的压力下，知识工作者需要随时随地更快速、更轻松地进行访问。他们还需要即时、有趣和无摩擦的软件，类似于他们使用的个人生产力工具。
- **更舒适地协作。**由于社交网络工具的不断普及，知识工作者现在更舒适地依靠组织的集体智慧，以更好地了解情况并制定决策。
- **业务分析技能短缺**为了实现可持续的部署，组织需要能够应对技术专业领域，以及成功支持企业所需的规程和业务方法。

面对所有这些问题，您如何提高您的 AQ 并有效地使用业务分析？

显然，您需要考虑您的长期需求，并寻找能够处理已有的各类数据，以及满足需要对此数据进行访问、分析和操作的所有人的需求的解决方案。

您需要的功能

在提高您的 AQ，实现更优秀的业务成效的过程中，IBM Business Analytics 组织可作为有价值的合作伙伴。

通过收购和有机增长，IBM 已创建了强大的、创新有效的业务分析解决方案。IBM 业务分析软件的核心组件包括：

- **商业智能。** 查询和报告工具、分析、记分卡和仪表盘使整个组织的决策者能够轻松找到、分析并共享改善决策所需的信息。
- **预测性的高级分析。** 数据挖掘、预测建模、“情景假设”模拟、统计数据和文本分析使组织能够识别有意义的模式和数据的相关性（包括文本数据），以预测未来事件并评估各种行动方案的吸引力。
- **财务绩效和策略管理。** 预算和规划、财务整合、记分卡和策略管理、财务分析和相关的报告功能支持风险管理，并帮助简化、组织和自动化动态和可持续的财务绩效和策略管理实践。
- **管理、风险和遵从性。** 财务控件管理、运营风险管理、IT 风险和遵从性、供应商风险管理和内部审计管理提供了整个企业范围内的所有风险的聚合全景。这有助于 CFO 和 CIO 了解这些风险如何影响组织的未来绩效。
- **分析应用。** 带有现成报告和分析的应用为特定的业务领域，如客户、职工、供应链或财务绩效管理衡量性能。

IBM 特有的优势

该软件的基础是只有 IBM 才能提供的一组核心属性。

协助处于任何位置、担任任何职能的人员

独立的软件供应商只关注业务用户的短期需求，大型 ERP 提供商只关注集中的 IT 部署，以此作为附加价值，与他们不同的是，IBM 提供单一、整合的业务分析解决方案，满足业务用户的需求，同时为 IT 提供可扩展的解决方案、较低的总体拥有成本和安全的企业监管和控制。

同样重要的是，IBM 软件使您能够对敏感的财务和企业信息保持适当的信任和控制水平。

支持所有决策

制定正确决策的能力（从高度协作的战略决策到完全自动化的运营决策）很大程度上取决于使合适的信息位于突显（而非隐藏）相关细节的上下文中。

IBM 业务分析解决方案提供所有角度和时间跨度的信息，并跨越所有业务流程，使决策者能够结合当前的趋势或异常情况查看历史数据。此外，他们可以使用预测模型和“情景假设”场景评估各种潜在风险和机遇，以优化决策。

IBM 解决方案独有的自动化功能在特殊进程和事件背景下“奉上”优化的决策，使您的组织能够在正确的时间和正确的影响点（如在呼叫中心或在线与客户进行的互动过程中）做出正确的决策。

提供分析自由

使每个人都能够随时快速、轻松地访问业务分析。

只有 IBM 提供广泛灵活的部署选项，从个人基于桌面的产品到客户端/服务器软件、工作组软件再到集中管理的软件、工作负载优化系统和基于云的服务。

此外，您可以无缝地利用 IBM 同类最佳的信息管理功能提供准确、相关、可靠的信息，以加快您的分析步骤中的重要部分。

有了 IBM 单一、集成的业务分析系统，所有这些灵活的部署选项都可以和谐共存，使您能够轻松地在任何地方开始您的分析之旅，并随着企业和用户需求的逐渐变化部署解决方案。

现在和未来

IBM 提供广泛的通过验证的实践、加速器和完全适应性的分析应用程序，用于关键分析流程，如各关键行业内的财务、风险、欺诈、供应链/运营、客户分析和人力资本管理。此外，我们支持在 IBM Innovation Center for Business Analytics、Customer and Partner Advisory Boards、IBM Research 和业务分析研讨会等创建“倡导者”社区。

IBM 过去五年中：

- 在软件方面投资超过 140 亿美元（包括收购 Cognos 和 SPSS），目的是打造业界最强力的产品组合，我们将继续推进该产品组合
- 创建了我们 Global Business Services® 部门的业务分析和优化服务线，并配备了 7,000 多位专门顾问
- 在全球开设了 8 个卓越的分析中心，帮助客户发现隐藏在他们数据中的洞察

通过软件、硬件和专业咨询的组合，IBM 正在全球各个行业推动分析驱动的组织的发展和创建。

无论您从哪里起步，IBM 都是您分析之旅的合适的合作伙伴，我们很乐意帮助您就分析进行更深入的探讨。

关于 IBM 业务分析

IBM 业务分析软件提供了决策者实现更好的业务绩效所需的可操作的洞察。IBM 提供的全面、统一的产品组合包括商业智能、预测性的和高级的分析、财务绩效和策略管理、监管、风险和合规性以及分析应用。

利用 IBM 软件，公司能够发现趋势、模式和异常情况，比较“情景假设”场景，预测潜在威胁和机遇，识别并管理关键的业务风险和计划、预算和预测资源。通过这些深层次的分析功能，我们在全球各地的客户能够更好地了解、预测并影响业务成效。

更多信息

如需了解更多信息或联系销售代表，请访问：ibm.com/analytics。

请求回电

请求回电或询问问题，请访问 ibm.com/business-analytics/contactus。IBM 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。



© 版权所有 IBM Corporation 2011

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

美国政府用户受限的权利 — 使用、复制或泄密受 GSA ADP 与 IBM 公司签署的计划合同的限制。

在美国印刷
2011 年 5 月
保留所有权利

IBM、IBM 徽标和 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。如果上述项目和 IBM 进行商标注册的术语在该信息中第一次出现时使用商标符号（®或™）标记，这些符号表示在本文出版时 IBM 在美国注册的或普通法商标。此类商标在其他国家或地区也可能是注册商标或普通法规定的商标。有关 IBM 商标的最新列表，请访问 ibm.com/legal/copytrade.shtml 的“Copyright and trademark information”。

SPSS 是 IBM 子公司 SPSS, Inc. 在全球众多管辖区域中注册的商标。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

- 1 *The Essential CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study*, IBM Institute for Business Value, 2011 年，第 6 页。
- 2 *Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study Executive Summary*, IBM 商业价值研究院，第 4 页。
- 3 2009 research based on *The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Officer Study*, ” IBM 商业价值研究院，2010 年。
- 4 *Analytics: The New Path to Value*, MIT Sloan Management Review 和 IBM 商业价值研究院，2010 年，第 4-5 页。
- 5 *Analytics: The New Path to Value*, MIT Sloan Management Review 和 IBM 商业价值研究院，2010 年，第 6 页。

P26357



请回收利用