

由 TM1 支持的银行与金融服务业成本透明绩效蓝图



清楚了解技术成本动因

支持提供重要银行业务功能的 IT 和后台运作成本以每年不低于 15% 的比率继续增长。这就导致银行需要承受在增加价值的同时降低支出的巨大压力，并最终生成账本底线。更糟糕的是，我们根本没有办法管理这些费用。

管理人员所需要的是能够清楚说明技术成本动因并提供操作的可视性，这样他们就能够与银行业务管理人员进行合作来规划、预知和预测资产和相关成本的消费情况。他们寻求能够提供以下功能的解决方案：

- 财务透明，使他们能够重点关注于运营效率，在运营期内为节约和成本表达带来更高的绩效和更好的机会
 - 展示其部门为公司业务增加的价值各种方法
- 具有部门绩效多种视图的度量体系

通过实施成本透明，银行能够从根本上改变业务单元消耗资源的方式、降低总企业成本并重点关注交付实际商业价值的支出情况。

由于操作的复杂性、执行花费的时间和达到成果需要的资源等问题，提供一种解决方案的传统方法没有取得理想成效。因此，银行默认一种简化的成本分配方法。

成本分配方法的问题在于，由于大部分的工作是由财政驱动作为一种成本分配训练，而不是由业务线驱动作为一项运营改善工作，成本计算数据的级别过高。此类数据不能有效地解释银行资源的消耗和成本费用的波动性，也不能支持业务案例。同时它还限制当前的成本管理情况，并促进了不能持久的短期成本节约。

更重要的是，传统成本分配方法引起了高度的波动性，这种波动性主要是由记录在总账中的费用时间安排和季节性驱动。该波动性引起了一些变动，这些变动不能予以解释，从而使银行很难预测费用。

为实现成本动因的可视性以及财务透明、价值展示和度量带来的效率，银行需要一种更为严格的分析方法。*IBM Cognos® 银行与金融服务业：由 TMI 支持的成本透明绩效蓝图*提供了这一方法。

成本透明蓝图简介

IBM Cognos 绩效蓝图是预定义的数据、流程和策略模型，用于帮助各机构加速软件部署并促进快速投资回报。*由 TMI 支持的成本透明绩效蓝图*可以帮助银行：

- 获得成本动因和技术资源消耗的持续可视性

- 加强技术和业务的合作关系
 - 帮助制定支持增长、取得最大投资回报并维持快速成本节约的决策

蓝图的基础是成本透明，它是新一代的解决方案，将成本计算和退款、基于动因的规划和预测、服务目录和高级分析结合在一起，目的是提供服务、交付成本和服务水平的新视图。一经落实，成本透明允许 IT/运营管理层和业务线管理人员进行新的对话。

成本透明为业务提供三样东西：指定特性、价格和服务水平的产品目录；显示产品消耗的资产和消耗成本的各种账单；按照产品类型和业务单元累算总成本的各种管理报表。

成本透明生成的目录、账单和报表可用于展示用户需求如何驱动消费以及各自单元的成本。具备了这一信息，管理人员就可以开始更加精确地预测未来需求、跟踪和管理使用情况并做出更加明智的选择。他们可能倾向于通过减少使用特定资源或是转向低成本替代物以节省支出。例如，一个管理人员可能会决定通过限制邮箱的大小来降低电子邮件存储，或是停止使用依赖高成本存储器或未充分使用的服务器的应用。

由 TMI 支持的成本透明蓝图是基于同类最佳规划流程和技术的整合解决方案，具有以下特征：

- 基于动因的成本计算
- 建模灵活性
- 高参与性

通过使用 *蓝图*，业务线管理人员可以接收重要的成本透明信息和分析，帮助他们降低成本、展示各自单位增加的业务价值并确定绩效。

它支持的重要作业包括报表、分析和数据。就报表而言，它根据需求提供按照月度和季度编制的一套报表。它还执行即席报告以支持分析、重新预测和预算流程并更新报表。就分析而言，它开发并交付标准的作业基础管理（ABM）分析，支持即席率和数量分析、预算和规划流程以及重新预测流程和分析。它还更新服务定价目录。*蓝图*支持的数据作业包括管理和更新数据模型和 ETL 组件、检查数据质量和报告数据错误。

由 TMI 支持的成本透明蓝图如何运作

蓝图包括以下组件：

- **成本计算** — 预定义成本模型、预定义动因和业务交易成本计算模型
- **退款** — 退款模型和发票开具
- **数据基础设施** — 作业成本计算（ABC）数据模型、数据提取和转化
- **报表** — 支持即席功能的用户可配置报表，包括仪表板和基于 Web 的规划流程

仪表盘（图 1）提供对您业务的重要成本洞察。通过使用可靠的成本数据来管理服务交付和成本，您的业务单元可以协作管理可变需求、识别服务成本等。



图 1. 成本透明仪表盘

蓝图提供访问数据的标准视图（图 2 和图 3），包含下钻和上钻功能。执行流程已经简化，严格的安全模式解决了远程访问和基于 Web 交互的要求，并提供对银行数据的角色访问。

Cost Transparency | Not Started | Business Analyst - Microsoft Internet Explorer

ResourceView | ActivityView | Activity Mainframe | ServicesView | Business Unit Invoice | GL ResourceDriver | Weighted HR Activity | Activity Based Ratio | Constant Ratio | Business Unit Allocation Matrix

Rows: OperationalExpenses [OperationalExpenses] Columns: Versions-Time [Versions-Time] Context: Business Analyst [Hierarchy] Total Services Org Units [ServicesOrganizationalUnits]

	2008 Actuals	2009 Act/Fcst	2009 Actuals Jan	2009 Actuals Feb	2009 Actuals Mar	2009 Actuals Jun	2009 Actuals Jul
Total Operational Expenses	25,276,448.26	26,540,270.67	1,990,520.30	2,043,600.84	2,468,200.00	2,468,200.00	2,468,200.00
Communications & Desktop	57,504.06	60,379.26	4,528.44	4,649.20	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Employee Base Compensation and Other	13,063,486.35	13,716,660.67	1,028,749.55	1,056,182.87	1,275,000.00	1,275,000.00	1,275,000.00
Employee Taxes & Benefits	4,442,223.87	4,664,335.06	349,825.13	359,153.80	433,000.00	433,000.00	433,000.00
Equipment Depreciation	1,436,386.02	1,508,205.32	113,115.40	116,131.81	140,000.00	140,000.00	140,000.00
GDS	456,263.94	479,077.14	35,930.79	36,888.94	44,000.00	44,000.00	44,000.00
Incentive Compensation & Awards	2,022,943.68	2,124,090.87	159,306.81	163,555.00	197,500.00	197,500.00	197,500.00
Lease/Maint/Equip Expense	-60,884.82	-63,929.06	-4,794.68	-4,922.54	-5,945.40	-4,858.61	-4,922.54
Non-Employee Compensation	343,673.87	360,857.57	27,064.32	27,786.03	33,559.75	27,425.17	27,786.03
Occupancy Expense	3,021,436.51	3,172,508.34	237,938.13	244,283.14	295,043.28	241,110.63	244,283.14
Other Expense	231,583.19	243,162.35	18,237.18	18,723.50	22,614.10	18,480.34	18,723.50
Professional Fees	261,831.58	274,923.16	20,619.24	21,169.08	25,567.85	20,894.16	21,169.08
						26,392.62	20,344.31

Top | Page up | Page down | Bottom Page 1 of 1

图2.资源视图

ResourceView | ActivityView | Activity Mainframe | ServicesView | Business Unit Invoice | GL ResourceDriver | Weighted HR Activity | Activity Based Ratio | Constant Ratio | Business Unit Allocation Matrix

Rows: ServicesOrganizationalUnits [ServicesOrganizationalUnits] Services [Services] Columns: Versions-Time [Versions-Time] Context: Business Analyst [Hierarchy] Total Applications [TotalApplications]

	2008 Actuals	2009 Act/Fcst	2009 Budget	2010 Forecast
Total Services	25,276,448.26	26,540,270.67	27,804,093.09	27,298,564.12
101-Online Processing Peak	2,262,077.94	2,375,181.83	2,488,285.73	2,443,044.17
102-Online Processing Non Peak	3,167,894.76	3,326,289.49	3,484,684.23	3,421,326.34
103-Batch Processing Peak	1,170,433.08	1,228,954.73	1,287,476.39	1,264,067.73
104-Batch Processing Non Peak	4,273,203.92	4,486,864.12	4,700,524.31	4,615,060.23
105-OASD	2,068,038.51	2,171,440.44	2,274,842.36	2,233,481.59
106-Manframe Tape Storage	1,968,816.36	2,067,257.17	2,165,697.99	2,126,321.67
109-*To Be Assigned	(212,424.44)	(223,045.66)	(233,666.88)	(229,418.39)
110-*One Time Event	1,976,578.00	2,075,406.90	2,174,235.80	2,134,704.24
111-Manframe Security	8,601,830.14	9,031,921.65	9,462,013.16	9,289,976.55
Total Services	3,478,907.90	3,652,853.30	3,826,798.69	3,757,220.53
109-*To Be Assigned	(212,424.44)	(223,045.66)	(233,666.88)	(229,418.39)
111-Manframe Security	3,691,332.34	3,875,898.96	4,060,465.57	3,986,638.93
Total Services	699,697.00	734,681.85	769,666.70	755,672.76
101-Online Processing Peak	94,489.27	99,213.73	103,938.19	102,048.41
102-Online Processing Non Peak	132,391.74	139,011.33	145,630.92	142,983.08
103-Batch Processing Peak	47,378.09	49,747.00	52,115.90	51,168.34
104-Batch Processing Non Peak	172,829.95	181,471.44	190,112.94	186,656.34
105-OASD	110,104.02	115,609.22	121,114.42	118,912.34
106-Manframe Tape Storage	110,104.02	115,609.22	121,114.42	118,912.34
111-Manframe Security	32,399.91	34,019.91	35,639.90	34,991.91
Total Services	1,976,578.00	2,075,406.90	2,174,235.80	2,134,704.24

图3.带有时间帧的服务视图

蓝图由 IBM Cognos TM1 和 IBM Cognos 8 BI 支持。这些工具促进了业务和预算规划以及“假设”分析。当使用这些工具模拟关键动因中的变化，从而导致费用和效用、动力费用和劳动力发生变化时，您的组织能够快速看到效果。

IBM Cognos 8 的强大功能

由 IBM Cognos 8 支持的企业规划构架是成本透明蓝图不可分割的一部分，它提供：

- 强大的建模能力和简单、有效、灵活的且不限于强制结构或依赖账户的技术规划。
- 具有健壮的弹回安全器、情景分析、Microsoft® Excel® 和全功能 Web 接口的高级规划环境。
- 各种模型和更新的业务用户拥有权 — 不依赖于 IT 开发人员。
- 以不变的质量绩效支持大量远程用户的分布式体系结构。

成本透明蓝图的获益

成本透明蓝图帮助银行在降低成本和改善决策制定的同时克服传统的成本计算挑战。它主要用于提供绩效分析，金融/成本分配仅仅是附带的功能。

其他获益包括：

- 成本信息更为详细、更具有操作性，可以度量服务的实际消费以及提供的服务的不同级别。
- 业务单元能够影响成本费用。
- 成本分离以提供所需的可视性。
- 业务单元规划和预知费用的能力有所提高。
- 由于动作是基于事实的，决策制定的时间范围缩短。
- 业务单元和管理具有一个单一的绩效视图。

结束语

对于银行部门而言，提供重要银行业务功能的成本继续增长。各部门面临着巨大压力，他们需要在增加价值的同时降低支出，并最终形成账本底线。多数银行使用成本分配法进行预算，由于创建的数据不够详细，远远不能满足评估要求，这种分配方法带来了许多问题。我们很难了解 IT 和运营支出和绩效的详细情况。

*成本透明蓝图*为银行和业务线管理人员提供成本透明信息和分析，帮助他们降低成本、展示他们对业务的价值并确定绩效。通过该蓝图，他们能够深入了解成本动因和资源消费，并制定支持获得最大投资回报率和维持快速成本获益的决策。

IBM Cognos 绩效管理创新中心

IBM Cognos 创新中心成立于北美洲和欧洲，旨在促进对可靠规划和绩效管理方法、技术和实践的理解。创新中心致力于将日常绩效管理实践转化为“后续实践”，以帮助削减成本、精简流程、提高生产力、实现对机会的快速响应，并改善管理可见性。

该创新中心在全球配备有规划、技术、绩效和战略管理专家，与 600 多名 IBM Cognos 客户、学者、业界领袖以及其他专业人才联手，力求加速采用、降低风险，并最大化技术辅助绩效管理实践的效用。

关于 IBM Cognos BI 和绩效管理

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，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。

要求回电

希望 IBM 回电或者询问问题，请访问 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 2010

IBM Canada
3755 Riverside Drive
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9

在加拿大印刷

2010 年 1 月
保留所有权利。

IBM 和 IBM 徽标是国际商业机器公司在美国和其他国家/地区的商标。

要查看 IBM 商标的完整列表，请访问 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

Microsoft、Windows、Windows NT 和 Windows 徽标是 Microsoft 公司在美国和其他国家的商标。

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。

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。这些网站上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些网站时风险自负。

封面照片：© 2010 IBM Corporation

IBM Cognos
创新中心
绩效管理