

推动绩效的企业规划 能规划才能执行

目录

- 3 业务问题
 - 有关企业执行的问题
- 6 业务驱动因素
 - 介绍企业规划
 - 企业规划必须满足的迫切需求
- 8 解决方案
 - 七个步骤实现最佳绩效
- 19 结论

摘要

除非能够获得真正的收益，否则在企业重大行动中投入的所有规划、流程开发和技术投资可能就都白费了。这就是企业规划起作用的地方。IBM Cognos® 企业规划通过将既定目标、规划、度量、分析和预测结合起来，能够帮助各大企业获得显著的成果，并改善其运营状况。

概述

企业规划势在必行

当前的动态业务环境具有以下特点：违反法规接连不断、技术不断进步、需求不断增加且投资者也愈加谨慎，所有这一切使得创建精确的业务计划和预测变得难上加难。对于私营企业，更好的规划是赢得竞争优势的必备条件。对于上市公司，规划不周会直接影响到股东持有的价值。

研究表明，市场会不断惩罚那些没有准确预测财务绩效的公司，即使它们的绩效从客观上来说来说是良好的。相比之下，始终能够达到预期结果的公司则会获得额外的市场资本总值奖励。

业务领导、分析师和其他商业观察家指出，更加高效地管理整个公司的绩效十分必要。规划是企业绩效管理 (CPM) 方法的关键因素。智慧的企业正通过企绩效管理的整合战略来获得成功。它们通过规划推动企业绩效的上升；通过记分卡监控绩效，并通过报表和分析了解这些绩效。

然而，许多公司在完全不具备得力的规划系统和流程的情况下，就试图管理动态的全球业务。其共同的结果是无法执行此项行动方案。执行失败，甚至察觉到执行会失败，都将对公司的短期和长期绩效产生深远的负面影响。

业务问题

有关企业执行的问题

要取得优良绩效，企业必须成功地解决许多人员、流程和技术方面的问题。

- **定位：**“我该如何发挥作用？” 现今，个人目标与企业目标严重脱离的现象非常常见。采用最佳的指标和参数往往可以将互不关联的目标很好地结合起来，但个人行动与财务措施之间通常缺乏联系。理想的情况是，运营目标应该由明确的运营规划支持。而这些计划的执行者则应具备以下条件：他们了解其决策和行动产生的影响，并力求最佳执行效果。
- **责任制：**“这些不是我的数据，它们是财务数据。” 通常，企业发现自顶而下实施的计划（少数人制定，多数人实施）无法保证得到落实，认同度也低，往往无法发挥作用。自顶而下的垂直规划会导致高级管理层和现场管理层之间完全失去联系。
- **动力：**“这不是我的问题。” 关注范围过窄或薪酬不对称会给执行带来障碍。相比之下，执行力良好的公司会协调职责、领域和项目间的关系，并通过完善的薪酬制度奖励绩效出色的员工。这样，就避免了玩忽职守、不作为及其他有碍绩效管理流程的伎俩。

- **协作**：“为什么我们的数据与他们的不一致？”企业内部必须做到互联互通，要避免各部门孤立制定目标的情况。否则这种支离破碎的流程会完全忽视部门间的依赖关系，造成各自为政的局面。支离破碎的流程还会导致大量的协调和重复工作，因而降低了生产力并妨碍分析。取而代之的应该是网络化的协作式绩效环境，该环境构建于大家共同普遍认可的假设假定和逻辑之上。这样的环境可加强各部门间的开放交流，有利于自顶而下的期望与运营现状取得一致。
- **周期**：“企业规划刚刚公布就已经过期了。”如果年度预算需要几个月才能完成（因为大部分时间都浪费在协调和重复工作上），那么它早已错过了实现最佳绩效的时机。企业的规划周期应控制在几天或几周之内。他们需要建立这样的绩效目标，该目标能通过使用一种易于理解的通用框架将各地区各职能部门自动地联系起来。
- **系统**：“各类电子表格让我们应接不暇，在这种情况下如何进行滚动预测？”对于许多公司来说，规划和绩效管理是年度综合预算的“电子表格大会师”，这常常会造成错误和误解。更糟糕的是，这个流程所需的手动操作延长了原本就十分冗长的周期。然而，现在有了一个更好的方法：一个企业规划平台，它提供了支持滚动预测所需的速度和灵活性。
- **控制**：“关注用于分析的信息质量，而不是如何收集信息。”电子表格根本无法提供企业所需的可控的、安全的和结构化的方法。企业需要灵活的参数的和自动化的工作流程管理。一直以来，规划和预测通常被用于控制企业，但是现在，这些流程被用于推动企绩效效的上升。

- **响应速度和可扩展性:** “如果这就是我所能期望的响应时间, 那就算了, 我还是继续使用电子表格。” 电子表格是能提高个人效率的出色工具, 但在规划和绩效管理方面却远远不及一个企业级平台。以服务器为中心的解决方案速度太慢, 响应时间上也存在明显差异。此外, 开发和维护周期需耗费大量资源, 这也有碍此类解决方案的广泛采用。企业解决方案使用了一个基于 Web 的解决方案, 是一个可快速部署的技术平台。它可以在服务器和客户端之间实现智能地分布式处理, 从而缩短了规划周期, 并激励了最终用户。
- **支持:** “我们需要在 IT 部门不参与的情况下支持这个解决方案。” 在动荡的业务环境下, 往往没有时间安排紧缺的 IT 资源或解释不断变化的需求。这就需要最终用户能够在无需编程的情况下掌控自己的系统。

最终, 执行能力良好的企业是协作的企业, 具有统一级联的规划, 每天从事数万众交互事务的数千人能够同步实时且流畅地共享上百万个信息点。它依赖于单一可靠的数据集 (真实数据唯一) 来了解并规划其绩效。

可使用哪些指标定义最佳流程?

以下是一些公司用于衡量其规划和绩效管理效益的标准。

| 流程 | 平均 | 业内最佳 |
|-------------------------------|-------|------|
| 战略和财务规划周期 | 4 个月 | 1 个月 |
| 战略规划周期 | 5 个月 | 1 个月 |
| 预算详情程度 (行项目数) | 230 | 15 |
| 规划和报表资源需求 (每 10 亿收入额所需要的人工作日) | 25703 | 700 |
| 预测基础 | 当前的年份 | 按季滚动 |

业务驱动因素

介绍企业规划

对于寻求更高执行力的企业来说，其合理的解决方案是什么？预算和预测？绩效衡量？财务报表？管理记分卡？事实上，分开来看，这些都只是部分解决方案。

真正的企业规划需要业务规划、商业智能和业务分析交叉进行。规划是基础。大型企业中，绩效规划必须以一种协作的方式进行，这种方式要求企业在指定的时间内整合许多正在进行的计划、报表和分析流程。

企业规划是重头戏。企业规划需要分多个阶段进行，它需要在一个丰富、持续且广泛协作的周期内将人员、流程和技术结合在一起。它及时提供了对过去、现在和将来运营绩效的有用见解，从而确定商机及其对结果将要产生的影响。

企业规划意味着连贯一致。您想达到什么目标，以及如何达到这个目标。具体做法是，应始终遵循不同管理层根据企业目标和不同部门、分区和地域的战术计划而制定的级联计划、措施和报表。这需要成百上千名人员的投入和承诺，且他们必须应对绩效目标的不断更改。它通过实时可视化了解最新信息，并专注于价值驱动活动，这些活动会影响绩效的既定目标。

企业规划使您能够：

- 执行行动方案
- 获取每个人对绩效目标的承诺
- 整合企业内的不同流程
- 根据情况的变化，重新调整和重新关注。

企业规划必须满足的迫切需求

企业规划涵盖了整个流程和技术，企业就是以此为基础制定出明确的战略，从而达到最佳状况，它将这个战略转化为针对各个相关员工和外部合作伙伴的独立规划和预算。并将这些规划以及所要采取的措施传达给相关部门和人员。随着形势的发展，它会提供实时反馈并重新调整规划。与此同时，企业规划提供了一个企业全体员工认可的执行方案，从而确保了绩效规划和预测在各职能部门各区域部门中保持协调。

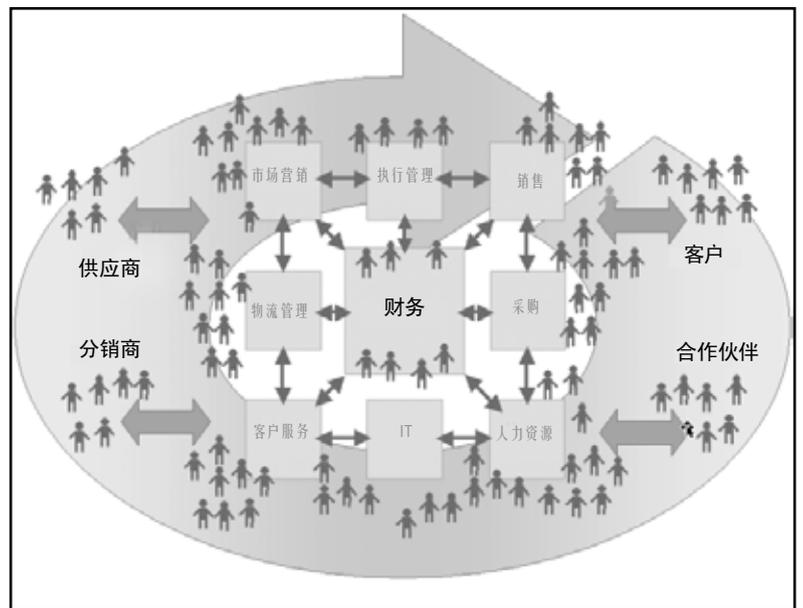
企业规划对企业有四大好处。它们包括传统的“时间、成本和质量”因素，以及第四个因素：“关注”。

更快地获取信息。 所有企业高级主管都认为战略和业务规划的价值会随着时间的推移快速地下降。然而，传统的规划和预算流程太过拖沓。曾经就有一些企业花费了一年多的时间来制定年度规划。如此缓慢的流程周期已完全跟不上如今企业发展的速度。

降低成本。 许多企业的规划和绩效管理成本过高。一项调查显示，企业通常每取得10 亿美元的销售额，需要为这些活动投入 25000 个工作日。通过换算，这一成本占了销售额的 1.5%。更糟糕的是，传统的规划和预算流程所花费的时间是管理时间的 20-30%，其成本占了销售额的 3.0%。

提高准确性。 投资者比以往任何时候都要重视预测的准确性，他们无法接受预测出错。事实上，根据克兰菲尔德管理学院的估计，在确定企业市场价值的过程中，可预测性财务绩效仅次于实际财务结果。企业规划行动必须提供更为精准的预测和更加明确的绩效目标。

关注。“能衡量的事物才能被管理。”企业规划从这个经济学谚语得出推论：“能计划的事物才能被执行。”企业规划通过促使个人履行职责和责任，帮助企业关注重要的问题、指标和能够创造价值的活动。



企业规划：每天数千人共享上百万个信息点，并对数千个交互做出实时响应。

解决方案

七个步骤实现最佳绩效

1. 制定行动方案：建模

所有企业规划行动的第一步就是高水平地评估并定义对您的企业最为重要的出色绩效。在您的市场中，定义成功的标准（即重要指标）是什么？如何挖掘出企业的全部潜力？如何消除或尽量减少约束？哪些外部因素会影响您的行动方案？

要获得充分的选择权,首先要确定您的关键假设是什么:理想的增长速度、市场份额和生产率指标。一旦做了这些决定,您就可以建立模型,该模型会将动因与结果合理的链接。这是一个迭代的流程,它从战略的变化(例如,新想法或新技术)到运营的变化(例如,每日更新绩效数据,供快速评估/调整)各不相同。这是尝试其他选择的最佳时机,例如,如果购买或出售业务线会发生什么?

即使建模流程是连续的,但是企业规划的一个重要因素是模型本身应能平衡所有组织的资源和行动。一致互连的模型将使您能够评估各种可能性及其影响,从而提高企业的服务质量。

IBM Cognos 8 Planning 如何帮助您制定行动方案

强大的建模功能带来前所未有的灵活性,使您能够建立、比较和评估可供选择的业务情形、条件、案例和假设。

- **快速开发。** IBM Cognos 8 Planning 让您在几天之内(而不是几个月内)就能够构建出模型。您可以从其他系统导入数据定义,这样可进一步加快建模流程。
- **模型精密。** 跨职能部门的规划流程依赖复杂的逻辑和依存关系。内置建模功能可让您快速构建具有企业特色的复杂模型。
- **灵活性。** 建模的灵活性让您能够更改业务逻辑并实时查看其影响。
- **无需编程。** IBM Cognos 8 Planning 不要求掌握深奥的编程语言,这也是很重要的一点。这样,应用程序的控制就可以仍由负责计划的专业人士完成,而无需 IT 技术人员的参与。



管理周期：自动化并整合绩效管理周期以缩小战略和执行之间的差距。

2. 增强企业凝聚力：规划

一旦确定了具有竞争优势的战略方向，企业中每位员工都应团结一致，朝这个方向迈进。这涉及到整个组织中自顶向下的各级目标，以及对这些目标的探究或验证。当企业凝聚力强的时候，企业规划就能得到大家一致的认可。您可以确保个人目标能正确地反映企业规划，且个人行动、决策和企业执行的流程是同步且互补的。

IBM Cognos 8 Planning 如何帮助您增强企业凝聚力

IBM Cognos 8 Planning 能让企业目标轻松地落实到个人,并能轻松确定其对特定团队和员工的影响。

- **友善。** 这种独特的功能能够在无需定义特殊的业务规则的情况下自动地将高层的目标(例如,前期的实际状况或项目的季节性调整)延展到各个文件中,并横跨多个维度(如产品、客户、领域或时段)。
- **多维分析。** IBM Cognos 8 Planning 一直被公认为在多个方面都是领导者。它能够比较和操控跨企业各个方面的数据。该功能简化了许多操作,例如,将团队和个人的目标与当前或历史的实际结果进行比较,以及与外部基准进行比较。
- **统一的视图。** IBM Cognos 8 Planning 提供了规划的统一视图,该视图清楚地表示了关键指标和基本信息之间的关系。本着真实数据唯一的原则,您就可以将时间用于决策制定上,而不是争论数据上。

3. 沟通、协调和落实: 预算

一旦制定了目标,您就需要将规划实施分解为要达成目标所需进行的活动、决策和行动。在这一阶段,您需要分配各个规划,将其渗透到组织内各个领域,以获得来自重要领域一线人员(例如,销售代表、生产经理、市场总监和人事主管)自下而上的数据支持。

他们的角色是通过完成各自领域特定的职责(他们自认为会实现什么目标呢?),自下而上地支持公司运营,从而证实您的模型和规划。您需要得到他们的承诺,并确保他们的规划符合企业目标。

这里的一个关键因素是各角色都应目标明确,且这些目标要与组织战略目标密切相关。例如,工程师们都知道他们的竞争性研发开支情况将决定他们的预算。几乎每个工程师都确信自己能够用比竞争对手更少的钱构建出更好的产品,但前提是他们对自己负责的项目目标要明晰。

直到现在,也几乎不可能将战略规划细分为针对各个业务元素的独立运作规划。没有一种技术能在几天(而非几个月)内创建并维护数千个与企业运营紧密结合的模型。

先进的企业规划软件能够帮助您实现这一愿景。此软件能够自动的为各个业务实体创建数千个个性化的规划,如果需要,还可以预先导入实际数据。这个步骤确保了每个行政人员、管理人员和知识性员工都能了解各自的职责。将行动方案转化为一个能够让大家共享一个目标和一种语言的特定的可执行的计划,且这些计划特定于各个业务部门,而不是一个让人费解、准确度不够的通用模板。

IBM Cognos 8 Planning 如何帮助您沟通、协调和落实

IBM Cognos 8 Planning 是可伸缩的,易操作的,且具有独特的结构,支持制定成功的企业规划所需的广泛特点。

- **无与伦比的可扩展性。** 服务器应用程序无法处理通常在临近最后期限的前几天发生的高计算强度。但是,IBM Cognos 解决方案的智能分布式处理利用了强大的本地 Web 客户端,能够对成千上万的并发用户快速地做出响应。而且,电子表格沿用了用户惯用的外观和风格,能激发用户的自信心,便于用户接受。

- **基于 Web 的个性化数据输入模板** 只需稍加培训即可轻松地部署这些模板。此外, 这些模板还支持受控分析。更重要的是, 各角色只需输入与其职能领域相关的数据, 而无需面对令人困惑的财务术语, 从而避免了挫折感。
- **动态链接。** 计划的各个组件可以实时互动, 便于取得细节方面的一致性。
- **工作流程管理。** IBM Cognos 8 Planning 可以自动地跟踪整个规划流程, 使您了解各个参与者的当前状态。这意味着, 规划周期的行进速度取决于最快的参与者, 而不是最慢的。它还促使各个参与者之间可以进行有用的对话, 进一步缩短了规划周期。
- **网络规划。** IBM Cognos 8 Planning 支持通过 Web 进行即时协作, 其中甚至涉及外部参与者, 以及通常不参与规划和绩效管理流程的其他参与者。

成功案例

行业: 制药

资料: 研发部门共有 2850 个用户

目前的部署情况:

- 项目财务规划
- 项目资源规划
- ROI/TCO 分析
- 产品组合创新分析
- 产品生命周期管理分析

简介: 针对这家企业, IBM Cognos 8 Planning 对详细项目级别的数百个用户进行了部署, 其中使用的是基于活动的成本核算的混合模型, 该模型侧重于开发和管理产品整个生命周期的市价成本规划。规划准备周期缩短 70%, 迭代从 10 次缩减到 2 次, 且 18 个月的滚动预测成为标准。利用 IBM Cognos 平台, 这家企业在研发成本投入效益和药物生命周期管理方面赢得了持续的竞争优势。

4. 避免意外：监控

确定绩效目标、制定行动方案并将其转化为可操作的计划和预算参数后，您需要跟踪进展情况并监控日常运营绩效，以便您就能了解当前进展以及情况如何。

您可以制定一系列相互联系的绩效指标，使企业内数千名员工能够使用那些驱动目标的指标，这也是企业规划的一部分。

这些指标很容易理解，并能确定个人决策和行为是否符合战略规划，以及是否有助于达成业务目标。同时增强了员工的责任心，因为组织内部分工明确，比如某人在何时负责某事都是确定的。

IBM Cognos 8 Planning 如何帮助您避免意外

IBM Cognos 8 Planning 提供了新一代绩效监控技术，它对企业规划十分重要。

- **绩效监控。** IBM Cognos 8 Planning 使您能够根据可操作的、相关的、有意义的、独特的绩效目标来研究计划和目标，并对“我表现如何？”这个问题得出一个易于理解的答案。支持任何质量保证或绩效方法。
- **指标管理。** IBM Cognos 8 Planning 允许您将不同来源的数据整合到一个条理清晰的指标框架中。来自中心源的指标易于定义、配置、共享和建立链接，用户可以对其进行快速的访问。
- **绩效优势。** IBM Cognos 8 Planning 可以帮助管理人员找到绩效问题。使您能够在保持战斗力的情况下，快速调整和执行您的战略。了解一个指标的落实情况如何影响另一个指标的结果。

成功案例

行业：零售业

资料：2100 个用户，包括商店经理

目前的部署情况：

- 财务规划
- 企业
- 店铺层级
- 滚动预测
- 资本支出规划
- 人数与报酬规划

简介：这个领先的零售商运用 IBM Cognos 8 Planning 进行开支规划、资本预算和人数统计，并整合了多个财务和销售管理系统。在使用 IBM Cognos 平台进行企业规划的第一年中，商店级规划建立了前所未有的合作关系，运营成本削减了 1 亿多美元。

5. 了解突发事件：分析

对于许多组织来说，这个步骤就是企业规划的最后一个步骤，其实不应该这样。理想的情况是，所有这些详细的层层关联的规划应该是“动态文档”，它们能够根据当前运营绩效的分析进行定期更新。预测应该被不断地刷新，滚动预测将来 12-18 个月内的活动。

此刷新周期中重要的一步是分析结果并调整您的规划和预测。如果需要，可以改变行动方案以实现更高的准确性，从而达到绩效目标。

IBM Cognos 8 Planning 如何帮助您了解突发事件

IBM Cognos 8 Planning 利用实时信息,支持对规划的实时调整,提高了未来运营绩效的可视性。

- **即刻洞察。** IBM Cognos 8 Planning 充当您组织的中枢神经系统。它使您能够随时获得最新的数据,并将其与规划进行比较。同时,它还支持您分析绩效信息,了解基本数据。
- **强大的分析能力。** IBM Cognos 8 Planning 通过多种方法(从简单的计算到多个指标、图形丰富的仪表盘)来为您的源数据添加值和内容。
- **广泛的数据访问。** IBM Cognos 8 Planning 使您能够整合规划并预测数据,从而与其他系统中的相关数据进行比较,即时发现差异。

6. 管理差距: 报表

当然,企业目标与个人认为能够实现的目标之间会有差距。目标不正确?还是各角色需要修改他们提交的成果?借助报表、分析和计划,您可以制定详细的绩效规划,这些计划支持组织的战略目标,并能与该目标取得一致。通过反复地报告、分析和规划,您可以制定详细的业绩规划,这些规划支持组织的战略目标,并能与该目标取得一致。另外,您还可以跨职能部门完成此项任务,而不是在各部门孤立进行。

这些完成以后,高级别的管理人员会审查您提交的成果。传统上,审查周期从来都不是整个规划流程中最优化的一步,他们总是在事后才想到可以缩短审查周期。但是,一名高级管理人员与其团队成员共同讨论企业的目标,并帮助他们优化运营以配合企业目标,这个过程是企业规划的基础。如果执行得好,审查周期对整个流程都是非常有利的。如果执行不当,那么它会变成混乱无联系的行动,导致周期延长,而且不再有效。“审查失败”的主要原因是缺少一个整合所有计划的技术平台,有了这样一个平台,一旦某个计划发生变化,它会自动合并到总计划中,并汇总它对所有其他计划产生的影响。

成功案例

行业： 电信业

资料： 企业共有 1500 个用户

目前的部署情况：

- 销售规划
 - 预测
 - 流水线分析
- 市场规划
 - 战略和战术
 - 市场研究
 - 产品生命周期规划
 - 产品组合分析
- 采购/生产规划
 - 库存规划
 - 产能规划
 - 不动产战略
- 人力资源规划
 - 战略和战术

呼叫中心支持规划

简介： 在部署 IBM Cognos 规划解决方案的短短 8 周内，该公司成为回报最大的 IBM Cognos 客户之一，并将运营资本提高了 15 亿美元。更重要的是公司文化的变化，因为规划已经转变为公司最核心的胜利法宝。采用企业规划战术收益是：高度的协作、单一的规划库和绩效数据、实时分析和汇报，增强了企业员工的责任感并在绩效和规划之间形成强有力的连接。

因此,大多数企业的审查周期由汇总周期决定。各管理人员和监督人员必须按照标准的日程安排工作,而不是根据自己的业务需求随意修改工作日程。更糟糕的是,这意味着,大多数管理人员和监督人员实际上被那些逾期完成规划和预测的人员所限制:直到最后一个人完成工作,才能进行汇总,这样自然就会导致许多参与者需等待很久才能完成任务。它还确定了固定数量的审查周期,对于个别组来说,这些周期可能太多或太少。

IBM Cognos 8 Planning 如何帮助您管理差距

IBM Cognos 8 Planning 提供了全面的基于 Web 的报表功能,使您能够以明确的、目的性强的方式格式化并展示数据。警报和异常报告帮助您及时发现差异,而无需查阅许多页不相关的数据。IBM Cognos 8 Planning 还管理货币、调整、多层次结构,以及正确管理合并的会计原则。

- 数据可视化。IBM Cognos 8 Planning 提供了业界领先的高质量和高影响力的演示功能。
- 警报和通知。准确地找到警报和异常报告所涉及的问题。
- 管理报表和查询。IBM Cognos 8 Planning 提供了用户所需的报表,并为用户的进一步研究提供了出色的基于 Web 的即席查询功能。财务报表易于使用并可快速部署。

7. 重新调整和重新关注：重新预测

最后一步...也是第一步。运用分析和报表，您可以与业务环境的变化保持一致。您可以实现规划和绩效管理中简单却难以实现的目标 — 滚动预测。通过将滚动预测补充到年度预算，甚至替换年度预算，可夯实规划在企业中的核心地位，使其作为一种关键管理技能，在频繁的应用中得到更高层次的认可和不断的优化。这样，您将会受益于更高的准确性，并能够尽早预知未来的运营绩效。它允许您根据需要采取纠正措施，确保与企业目标的一致性。

IBM Cognos 8 Planning 如何帮助您重新调整和重新关注

IBM Cognos 解决方案通过监控、分析和报表为整个组织提供信息，从而使您能够更好地预知未来的运营绩效，以及进行滚动预测。

- **实时汇总。** IBM Cognos 8 Planning 会实时汇总所有最新的计划和结果。无需等待即能看到新预测和计划所产生的影响。
- **脱机工作。** 在没有联网的情况下，您也可以随时随地制定计划。
- **联机管理。** IBM Cognos 8 Planning 允许您在联机的状态下修改数据结构、用户访问权限和模型参数等。您拥有全球企业计划实施所要求的 24x7 可用性。

结论

归根结底，如果企业无法实现可靠的财务结果、快速的企业调整和更加智慧的企业绩效，那么所有规划、流程和技术都将不再重要。IBM Cognos 企业规划通过设定目标、规划、度量、分析和预测的独特组合，几乎能够动态地改善所有公司的运营状况。



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了世界领先的企业计划、合并和 BI 软件、支持和服务, 能够帮助企业规划、理解和管理财务绩效和运营绩效。IBM Cognos 解决方案将技术、分析应用程序、最佳实践和广泛的合作伙伴网络结合在一起, 为客户提供了一个开放的、自适应的和完整的绩效解决方案。全球超过 135 个国家或地区的 23000 多位客户都选择了 IBM Cognos 解决方案。

要获取更多信息或与代表联系, 请访问:

ibm.com/software/cn/data/cognos

请求电话联系

要请求电话联系或咨询问题, 请访问: ibm.com/software/cn/contact

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区工体北路甲 2 号
盈科中心 IBM 大厦 25 层
邮编:100027

IBM 中国官方网站:
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。如果这些和其他 IBM 商标术语在本信息中首次出现时使用符号 (® 或 ™) 加以标记, 那么说明 IBM 在发布本信息时已拥有美国注册商标或习惯法商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或习惯法商标。最新的 IBM 商标列表可在以下 Web 站点中的“Copyright and trademark information”页面获得:

ibm.com/legal/copytrade.shtml

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

本信息中对非 IBM Web 站点的任何引用都只是为了方便起见才提供的, 不以任何方式对那些 Web 站点的信息予以保证。那些 Web 站点中的资料不是 IBM 产品资料的一部分, 使用那些 Web 站点带来的风险将由您自行承担。

加拿大印刷
2009 年 2 月

© Copyright IBM Corporation 2009
All Rights Reserved.