

IBM商业价值研究院

# 业务分析与优化 助企业突破有道

新锐洞察确保企业良好运营



---

## **IBM商业价值研究院**

IBM全球企业咨询服务部通过IBM商业价值研究院以事实为基础，围绕着主要的公共部门及私营部门问题为高级主管提供战略性见解。本管理报告以研究院的研究团队进行的深入调查研究为基础。它属于IBM全球企业咨询服务部所作的持续承诺的一部分，即提供分析和观点以帮助公司实现业务价值。您可通过与作者取得联系或者发送电子邮件到 [gbsm@cn.ibm.com](mailto:gbsm@cn.ibm.com) 以获取更多信息。

---

作者: Steve LaValle

**在业绩最佳的企业中，**分析已经取代了直觉成为回答以下问题的最佳方式：要经营什么市场？如何配置产品/服务并确定价格？如何识别何处需要提高运营效率以应对成本和环境的限制？因而，众多企业领导者都迫不及待地想要抓住新锐洞察带来的收益，他们需要在各个业务环节中完整地利用分析的结果。业绩最佳的企业纷纷制定其业务分析和优化(Business Analytics and Optimization, BAO)目标，以将其落实到各项决策中去，从而优化整个企业的经营业绩。为了实现这一目标，这些企业开始使用最有效的工具集、治理方法和变革管理实践。

当今的企业拥有全新的竞争方式：业务分析和优化(BAO)。在各行各业的竞技场上，BAO使企业能够成功地从众多竞争对手中脱颖而出。

在不断提升耀眼业绩的预期背后，隐藏着大量的信息，这些信息创造了全新的资产集并等待投入应用。受惠于实时信息流的帮助，企业如饥似渴地汲取着信息。例如，企业领导者需要知道某关键供应商的准确位置。他们希望更深入地了解客户的购买行为，并希望更好地了解自身运营状况、合作伙伴的财务状况以及当前和将来事件对经济和环境的影响。

企业受到智能洞察而非直觉的驱动，可以获得执行必胜策略所需的速度、敏捷性和时机。它们还可以多角度获知即将面对的问题、深入了解客户需求、更好地预测供应链的限制和竞争对手的应对方式。就像摘得桂冠的自

行车手，企业能够伺机从竞争对手中脱颖而出、勇往直前，从而遥遥领先对手。企业还可快速做出决策，是利用顺风远远抛开对手，还是领跑竞争者并勇敢面对后来者的挑战。

在2009年4月发布的第一份BAO调查中，我们发现企业领导者对于运营中存在着盲点这一事实了然于胸。<sup>1</sup> 三分之一的主管告诉我们，他们时常缺乏制定关键决策所需的信息。其中有一半表明，无法获得工作所需的信息，或者无法弥补信息鸿沟以实现业务目标。

为了继续追踪最初发现的这些结果，2009年8月，我们对全球近400名企业领导者进行了调查，了解其信息使用以及商务智能的应用情况。通过将业绩最佳的企业与业绩欠佳的企业的信息使用情况进行比较，我们洞察到一些切实可以帮助到企业实现其业务目标的信息。<sup>2</sup>

### BAO在实现突破中扮演的角色

在最佳表现或实现突破的企业中，分析扮演着什么样的角色？首先，通过理解企业中当前可用的大量信息，分析可以避免信息超负荷。有了正确的问题以及解决问题的适当能力，信息可使企业向前迈进，而不是抑制企业的发展。

例如，某移动通信运营商可根据对社交网络实际使用方式的分析，确定哪些客户可能对其他客户产生最大的影响，从而设计出崭新类型的费率规划。

某医院可通过整合并分析连续不断的生物医学数据流(例如心跳和呼吸速率)，以及从先进的传感器和更多传统监控设备收集到的环境数据，从而提高早产儿的存活率。通过收集详细的实时生理学数据，该医院可以提前24小时检测到可能出现感染的状况。

某消费品公司可通过减少碳排放来推升其品牌知名度并促进销售额。通过重新配置配送中心，合成有关主要交通干线通行量的实时信息和预测性信息，该公司可对其运输途径加以分析，选择碳排放量最低的路线和运输工具 - 同时仍然能实现库存和客户服务的目标。

分析描述了使用信息来发现模式、识别新的可能性、制定情景、进行预测并制定行动的方式。但是，根据这些见解制定的决策只有在整个企业支持这些见解并且进行“实现突破”所需的变革时才会奏效。当然，所有这一切不会同时发生。

最终，达到BAO成熟度的最高点 - “突破”级别，将成为企业的目标，在这一级别上，随着环境的不同，会出现基于情景模式的实时策略。这一级别的转变需要对企业管理信息和应用信息以实现目标的方式进行连续的变革(见图1)。

分析的另一应用则是优化，优化是要求分析商机和限制，然后将相关决策深入贯彻到企业中的一个过程。例如，某零售银行可能发现各种模式，并由此制定有关客户策略以及运营的新决策。该银行可决定实施新的技术，将给银行带来可观利润的客户列为优先客户，同时也不会疏远忠诚但无法带来较高利润的客户。接下来，在优化运营的过程中，银行可对交易进行权衡。根据预见到的结果，银行可修改或更改相关的交互，例如产品和服务级别。每个过程都旨在为实现客户忠诚度和客户挽留最佳化的企业目标。

---

**根据分析见解制定的决策，只有在整个企业落后于这些见解并且进行“实现突破”所需的变革时才会奏效。**

---

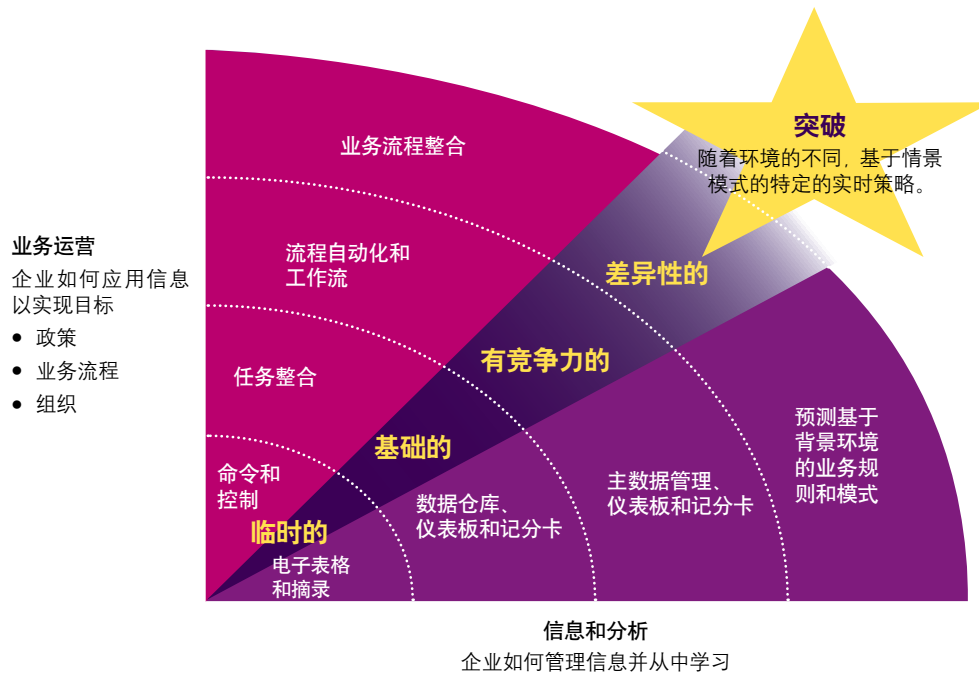


图1. 业务分析和优化(BAO)成熟度模型描述了与信息的管理和应用方式相关的一系列变革

### 实现突破的组织所具有的特征

在首次调查中，我们发现了一些特征，可用于定义支持使用信息的最佳方式所需的环境。在本次调查中，我们进一步挖掘，发现这些特征中哪些特征是基础的前提条件，而哪些特征则可以驱动实现突破。

#### BAO基础：必要却不足够

我们将组织特征分为截然不同的两组进行比较，即：

“业绩最佳企业” - 根据自行报告的业绩，与行业竞争对

手相比排名前20%的企业；“业绩欠佳企业” - 业绩排名末40%的企业。

我们发现业绩最佳企业中，拥有以下三种支持商业智能的基本特征的比例至少是业绩欠佳企业的两倍：

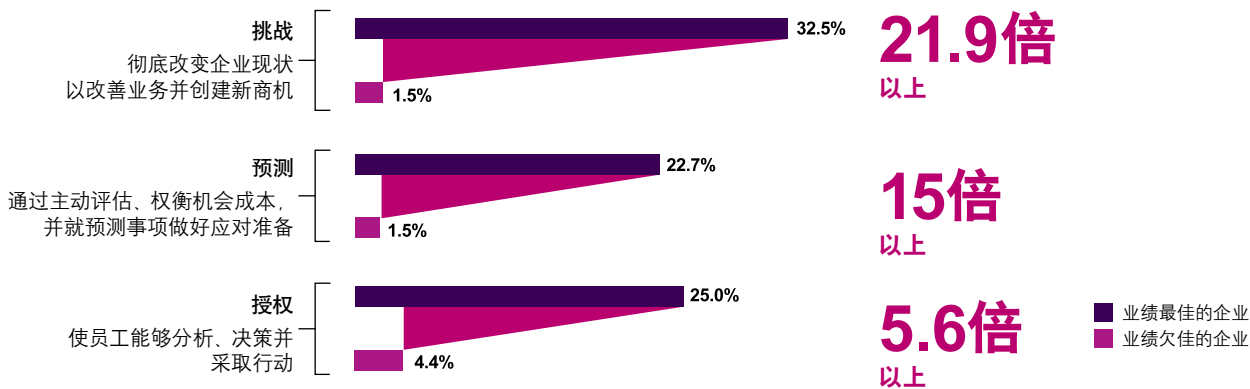
- **意识**：能够收集并使用来自企业内外的信息。
- **精确**：能够整理信息并从中提取最相关的部分。
- **保持一致**：能够使信息与业务目标保持一致，并且能够在所有部门间保持信息一致。

拥有这三项基础的企业了解其运营中存在的完整信息以及精确使用信息的方式。例如，这些企业主动收集、监控和使用来自供应链组成部分的信息，每个供应链组成部分都配备有电子标签，以提供有关位置、构成和质量等信息。同时，在他们广泛使用的各种其他信息来源中，也包括了Web上的社交网络。业绩最佳企业的另一个基本特征同样也非常重要：这些企业可以有效地管理数据和洞察力并且在最有效的时间和地点应用数据和洞察力。

**具备突破能力的企业特征：超越基础**

这些特征与基础特征同样不可或缺，但都不足以实现突破。业绩最佳的企业在多个关键特征上的比率远超过业绩欠佳的企业(见图2)。业绩最佳的企业显示了三种差异性的特征：

- **挑战**。能够彻底改变企业的现状、创造更能接纳创新的环境，并能大胆应用新见解和新锐洞察。业绩最佳的企业中，认为自身在该特征上可达到最高级别的企业比例是业绩欠佳企业的22倍。
- **预测**。能够通过主动评估业务成果、权衡机会成本，并提前就所预测事项做好应对准备，以优化组织，追求新的目标。业绩最佳的企业中，认为自己在该特征上可达到最高级别的企业比例是业绩欠佳企业的15倍。
- **授权**。能够授权员工使用信息、制定决策并根据自己的见解采取行动以推动变革。业绩最佳的企业中，认为自己在该特征上可达到最高级别的企业比例是业绩欠佳企业的5.6倍。



注：接受调查者被问及的问题是：“您的企业在这些领域的表现如何？”表中反映的是选择“特别出色”的人员。

图2. 展示了在业绩最佳的企业中表现的三大最高级别的突破特征

将这三种业绩驱动因素相结合，就为迎接变革确立了基本的开放心态并为之做好准备。它们可以实现新的工作方法、创新的产品、运营和业务模型。将这三种特征与BAO基础相结合，就可以为实现未来的突破做好方向性的准备。

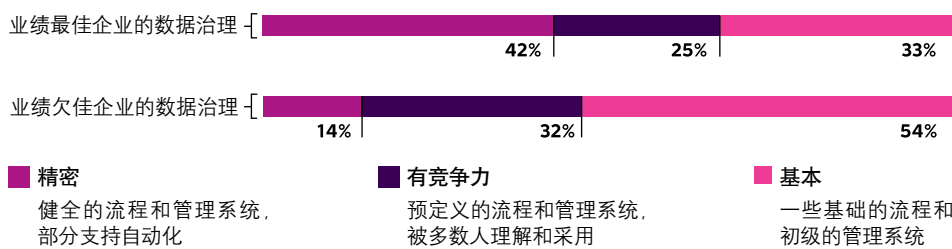
**如何更有成效地使用分析**

要通过突破获得收益，必须具备战略性使用信息的远见。要保持实施不偏离正轨，组织还必须对企业信息进行高级的数据治理，并需要组织纪律以确保信息值得信赖并且有相关性。除了主数据管理及数据治理，如何将BAO可实施以使企业实现突破，需要高技术发展水平的工具集和流程，以了解、分享和分析信息，获得新锐洞察和见解。

**数据治理：实现突破的企业以与众不同的方式运营**

与辩论的规则相同，数据治理提供了一种通用语言以使企业的不同部门和业务线之间实现互相理解并按照信息开展业务。例如，如果多个部门对“客户”给予不同的定义，那么将无法开展有意义的对话。财务部门的人员可能讨论的是当前签订合同的群体。市场营销部门的人员则可能讨论曾开展过业务的任何对象，而运营部门则可能涉及正在起草意向的潜在客户。如果意义不明确，那么分析会存在错误，从而影响业务目标。健全的数据治理规则有助于企业在内部以及与合作伙伴之间的工作更快获得进展且更便于展开合作。

不足为奇的是，我们发现在业绩最佳和业绩欠佳的企业之间，数据治理级别(见图3)存在明显差异。业绩最佳的企业采取精密的方式来监管组织信息，这一比例是业绩欠佳企业的三倍(42%比14%)。其中最精密的方式即具有健全的管理系统，包括数据治理工具的自动化。



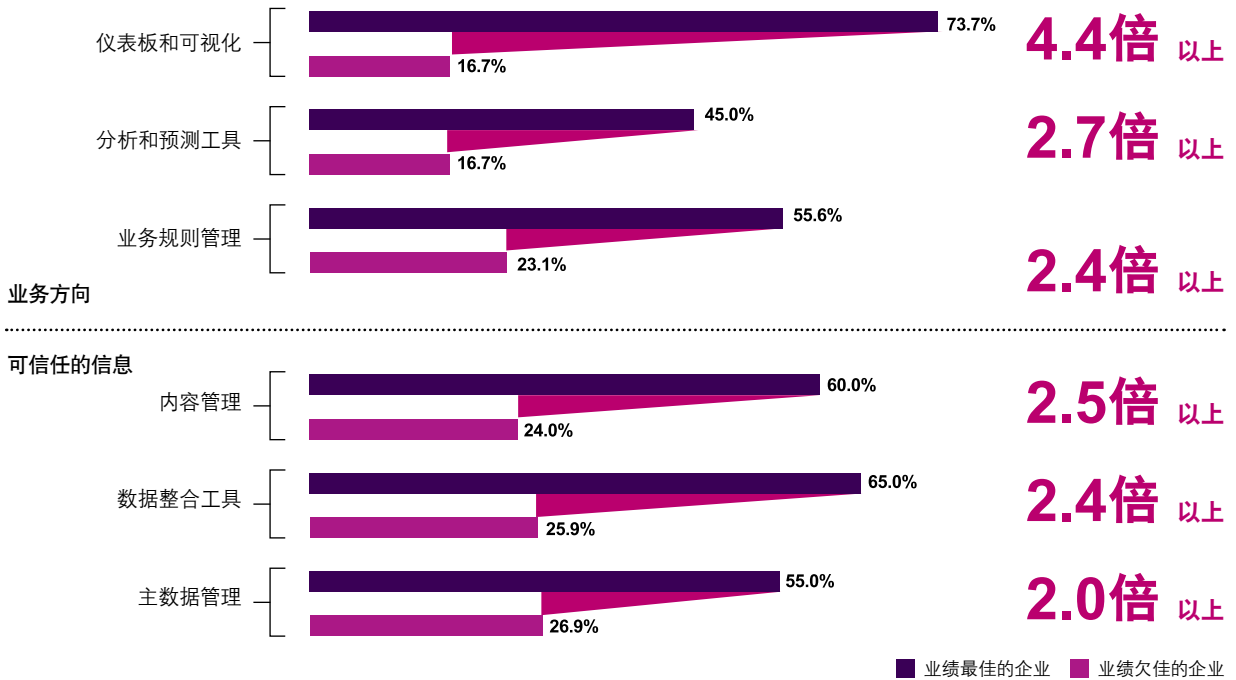
注：接受调查者被问及的问题是：“在您企业内部对组织信息进行监管的情况如何？”

图3. 业绩最佳的企业中，使用“精密”数据治理系统的企业比例是业绩欠佳企业的三倍，而业绩欠佳企业中超过一半是使用“基本”方式

与此同时，我们发现当今实现突破的企业仍然有许多需要改进之处。有些企业在行业中处于领先，但是仍然使用初级的管理系统。业绩最佳的企业中有三分之一使用基本的方式来进行数据治理，与超过一半的业绩欠佳企业相同。大量的信息未受到妥善的管理，且不可用于突破业务目标。

### 为何工具如此重要

鉴于变革的本质，成为一家突破型企业所需的时间远比宣布新的业务目标所需的时间要长。但是，使用正确的工具即可加快发展的过程。我们要求IT领导者评估多种BAO工具集在其企业中的状态 - 即，它们距离行业最佳到底有多远(见图4)。



注:IT领导者仅被问及:“这些工具在您的企业中当前处于何种状态?”该表反映了将其BAO平台和工具集列为“4”或“5”的企业(分数范围为1到5,其中5最高)。

图4. 业绩最佳企业对其BAO平台和工具集的评分一直高于平均值



接下来，我们对业绩最佳企业与业绩欠佳企业在工具使用上的不同进行了分析，并将分析结果加以分组：

**确立业务方向的工具。**企业如何根据自身的智能洞察学习机会并挑战现状？预测性仪表板和可视化工具具有的优势，便于抓住信息的含义，这是业绩最佳企业和业绩欠佳企业之间的最大区别。从世界级的工具中获益的业绩最佳企业比例是业绩欠佳企业比例的四倍。此外，分析和预测性工具还可帮助发现模式并预测结果，从而帮助实现实质性的差异，如同实施业务策略和规则的工具一样。

**用于可信任信息的工具。**企业如何建立跨部门的联系并使用来源广泛的信息？业绩最佳的企业中，支持实施可确保信息质量和实用性工具的企业比例是业绩欠佳企业的两倍以上。这些工具将结构添加到格式和定义中，以管理和分析多样化的内容，并提供单一版本的事实。业绩最佳企业对于投资用于管理分配和内容分发的工具，并帮助适当的人获取适当的信息，所持有的态度远比业绩欠佳企业更为积极。

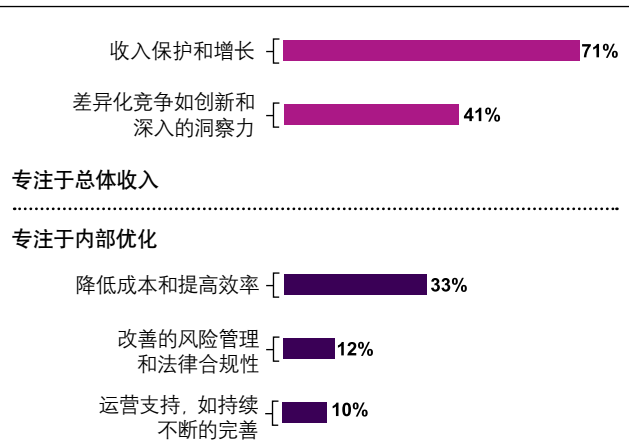
简而言之，包括从内容管理到仪表盘直至可视化的各种有效的工具，能够极大地帮助企业实现突破。这些工具使整个企业能够抢先做好准备并展开攻势，同时为有效的管理系统提供安全保护。

## 对新商机的意识及总体收入的关注度正明显增长。

### 针对总体收入调整BAO活动

只有当企业能够围绕一个共同的目标精心安排所有参与者时，分析才能优化组织结构和流程以实现最佳利益。为了确立BAO所适合的环境，我们向企业领导者询问了其两大业务目标，并发现尽管持续不断的经济压力、降低成本和提高效率出乎意料地位列第三，但是差异化竞争及收入保护和增长位列榜首，这表示对新商机的意识和对总体收入的关注度正明显增长(见图5)。另一方面，只有三分之一的组织将削减成本列为主要目标，似乎企业已经从效率课程中吸取了教训并加以应用 - 要实现新的进步，必须开展新的活动。

更广泛的外部关注对于智能类型所具有的含义令人感兴趣，这种智能类型是我们希望从未来的企业中获取的。



注：接受调查者被问及：“您的企业在接下来的两年中主要业务目标是什么？请选择两项。”

图5. 企业领导者对总体收入的关注度不断增加

当企业将目光投向外界，关注客户、竞争对手和合作伙伴时，收集的信息就十分广泛、深入且多种多样。该信息为应用新的分析方法奠定了扎实的基础。而且，有了大量的外部数据后，就可以从中获得深刻的见解和更广泛的可能性。另一方面，主要基于历史和内部信息的场景也只能进一步支持现有的假设，这是因为这些场景假设不太可能包含未能预期事件的一些征兆。

通过观察业绩最佳企业关注的业务目标，并将其与企业实际开展的BAO活动进行比较，我们可以预测这些活动的关注点将如何转变(见图6)。

**持续保持的关注。**我们发现基于对所提供收益的不断需求，支持所期望内外关注的一组混合的活动将会继续：客户细分、需求预测、企业目标设定和资源分配。不论

经济情况好与坏，这些活动总是相关的，且需要引起注意。当前未考虑实施这些活动的企业应开始加以考虑，不论这些企业对当前经济持有何种观点。

**提高重视度的关注。**帮助企业实现总体收入目标的活动当前尚未广泛传播，但我们预计不久之后，这些活动就会占据主导地位。例如，众多企业已开始了解分析能力对于提高品牌和声誉的作用。这些能力中，大部分都是基于大量客户在全球互联网上生成的内容。要了解品牌何时应主动出击并不难，但是要预测未来对品牌产生影响趋势却不易。

其他可能受到更多关注的首要活动包括：定价和产品策略、选择产品和服务的市场、商机生成和商机管理、促销和产品管理以及物流和配送管理。

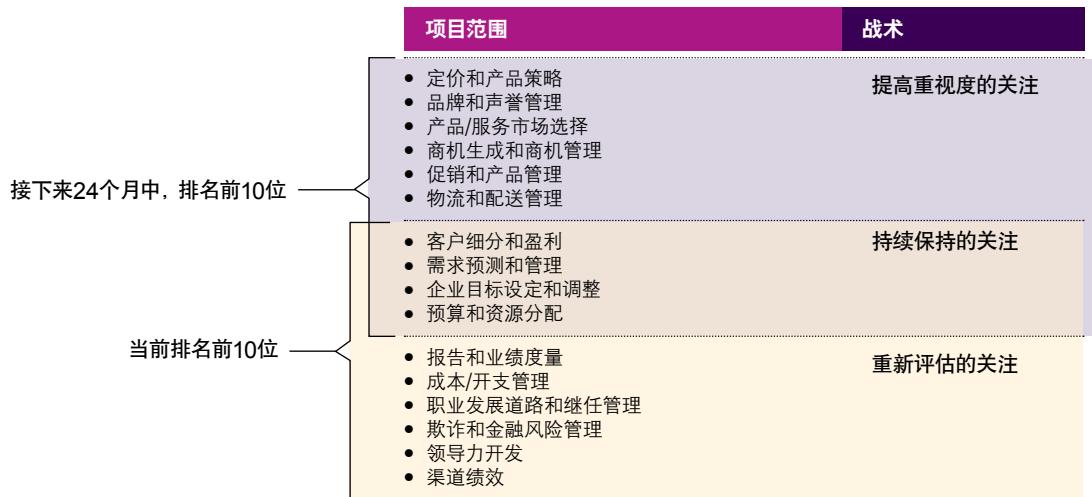


图6. 在接下来的24个月中，项目范围会转而与新兴业务目标保持一致

---

## 影响总体收入的分析活动将在接下来的两年中日益增加。

---

**重新评估的关注。**另一组几乎完全关注内部的活动将逐渐淡出，或者融入到对业务目标有着更大影响的项目中。这包括：报告和业绩度量、成本/开支管理、风险管理、职业发展道路和继任管理、领导力开发、渠道管理、运营支持和降低成本。

### 在整体企业内沟通价值

在仔细检查已应用到图6所列各种活动中的企业智能的已知价值时，职能部门领导者和业务部门(Line of Business, LOB)领导者之间通常会对可为整个企业带来最大收益的活动持有不同的意见。例如，在欺诈和金融风险管理方面，对人力资源和财务部门领导者的益处要远大于负责综合管理，或负责运营的领导者的益处。

同样地，财务和人力资源以及销售、供应链和运营部门的领导者认为企业从预算和资源分配活动中获得的收益要大于综合管理。这些结果表明，相同组织的不同业务领导者之间缺乏联系，他们仍必须就可实现共同业务目标的最重要活动形成一致意见。

业务领导者是否未能就所支持活动的价值进行良好的沟通？或者是否对其他同事所认为的对公司最有价值的事物缺乏足够的意识？不论如何，显而易见的是，企业领导者未就整个企业的BAO活动达成统一意见。在先前的调

查中，我们发现大部分企业都在进行分析项目，但是都在各自独立的环境中进行。而在业绩最佳的企业中，在企业级别实施分析项目的可能性是业绩欠佳企业的八倍。<sup>3</sup>

总而言之，业务领导者最好能够在以下条件下帮助企业实施BAO：

- 就由其部门或者LOB领导开展的分析活动的价值进行沟通，并了解其他领域所开展活动的价值。
- 设计信息和分析活动，以支持共同的企业目标。

---

### 知识型员工和信息文化

在智能企业的环境中，每个员工都是知识型员工。要改变人们工作的方式很难，要转变知识型员工的整个文化更为困难。成为智能企业为企业实现业务目标带来了众多商机，但是同时也增加了挑战。

呼叫中心的工作就是一个示例。在现有的系统中，有关呼叫持续时间和解决方法的衡量指标是容易被捕捉的。但是，新的BAO项目可能需要收集、分析和整合来自语音、电子邮件和文本聊天的各种非结构化信息，以获得持续更新的客户观点。该观点必须保持最新状态，并且在随时随地需要支持业务目标时可用，不论是支持销售和营销、产品开发、业务运营还是财务方面。

实际上，除非知识型员工相信他们的信息对企业确实有价值，否则他们将不会使用整合客户信息的新流程，反过来，这些信息也有助于员工为企业献计献策。业务领导者可以通过设立鼓励员工使用自己信息的范例，并确保激励、度量和奖励，来准确地反映知识型员工所提供的价值，从而实现这一目的。

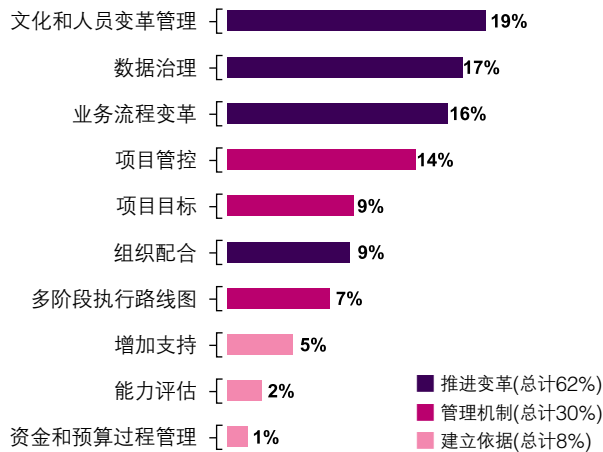
---

## 走向突破

为了更好地理解企业如何能够最好地实施BAO，我们先了解一下各种方法对变革的影响。我们询问了业务领导者大量有关变革的活动，通过分析其回答与业绩水平，从而能够确定对实现突破性业绩具有最大贡献以及最具预测性的活动(见图7)。

我们发现以下结果：

- 为新项目建立依据是最常见的一组活动 – 获得支持、制定预算过程以及评估所需和可用资源之间的差距。在需



注：根据BAO项目活动预测的对业绩最佳企业所作贡献的百分比。

图7. 支持推进变革的活动对实现突破性业绩具有最大贡献

要这些活动时，无法区分业绩最佳的企业。必须要执行这些活动，但是这些活动不会增加独特的价值。

- 项目的管理机制提供了某些差异，使得对其的关注成为不错的成效预测指标。活动包含了从当前到期望状态中的路线图与阶段产出，明确地表达了价值定位并建立了对项目本身管控的方式。
- 关注建立依据和管理机制的各种活动共同占据了行业最佳业绩的 38%。
- 但是，企业中推进变革的活动是业绩的最大预测指标 - 占据了行业最佳业绩的 62%。这些活动包括管理人员和过程的变革，同时增强数据治理和组织结构中的整合功能。

在与客户的协作中，我们有时候会发现项目领导者努力评估能力并管理其预算。但是，当项目领导者无法看清项目所允许进行的实际业务变革时，他们就会可能停止推进必需的结构化变革和文化变革。要增加长期成功的可能性，他们需要采取深思熟虑的度量方式来重新衡量其活动，增加对业务目标的关注。这需要主动变革管理、数据治理和组织的配合。必须同时衡量财务结果、员工接受度和行为变革方面的进步。

单靠财务指标来评估项目进程并不足够 - 财务指标滞后于采用状况。当这些财务指标的警报结束时，推进行为变革的机会可能早已远去。

---

## 关注推进人员、业务流程、组织结构和 管理系统方面的变革，对实现突破性的 业绩具有最大的影响。

---

必须注意到，可操作的分析和优化的组织结构不是一次性的挑战。随着企业周围的环境变化，以及随着新的分析工具关注的领域越来越宽广而可以侦测到更为细致的模式，则必须对现有流程背后的业务规则进行重新评估。基于动态反馈的预定运行状态检查和过程纠正是非常必要的。

### 何时实现突破

过去，企业对ERP和CRM之类的应用程序进行了广泛投资，而没有将这些应用程序有效地连接起来。通过连接应用程序和数据，从而在这些投资的基础上构建的信息议程(Information Agenda)是任何BAO项目的基础。业绩最佳的企业具有BAO策略、灵活的信息平台和将业务分析应用到业务流程的方法。这使他们可以影响到收入与成本，这在当前的经济环境中尤为重要。

处理这些需求的顺序完全取决于企业的业务目标、信息和商业智能配置的历史以及组织的文化和竞争环境。

**企业是否正面临过度复杂的信息环境？** 企业可能正从一系列的收购中恢复运营，或者支付费用以允许信息项目在没有统一策略的情况下迅速增加。如果是这种情况，那么简化数据和分析环境可能具有重要价值，从有限的整合工作中获取的效率和改善可以为将来的分析工作提供支持。

**信息是否一致但缺乏业务相关性？** 组织可能需要确定信息流程是否支持总体业务目标、以及业务部门(LOB)和职能部门的目标。精心设计的分析试点项目可以从手头的数据中发现有用的关联性和特定的价值。

**企业信息中可确认的机会是否过多但缺乏可执行的计划？** 通过BAO战略设计，信息灵活性和过程优化必须同时得到处理并排定优先级。BAO战略设计也可同时将所有项目与相关业务目标进行关联。

**组织是否可能具有BAO战略，但是缺乏足够的资金来实施后续工作？**

从一项或两项严格限定范围的工作中获得业务价值，为后续的工作提供支持，并确保将有可比性的流程、定义和最佳实践从一组工作应用到另一组工作。不论当前对信息的态度和方法存在怎样的瑕疵，这些态度和方法都已深深嵌入到组织的文化中。如果没有令人信服的变革案例以及积极的变革计划，就难以根除习惯性的思考和行动方式。因此，需要向业务领导者表述并证明实施BAO的重要性。

## 结论

综上所述，当今的经济气候和信息环境为业务分析和优化创建了一个有力的案例。虽然信息超负荷曾经是制定良好决策的障碍，但是今天的技术和分析专业知识却使之带来实际的收益。信息越密集、越多样化，组织就能更好地预见到未来的发展状况，并采取有效的措施捕捉预期的商机。

此外，实现突破的组织更可能挑战现状、预测未来事件并向员工提供信息工具以作出有效的决策。这些工具可以使信息可视化，并模拟各种场景预测结果。

最后，虽然分析技术可以在众多级别上为业务决策提供支持，但是，如果组织没有将BAO用于日常运营的决心，那么这些技术将无法成功。这就需要领导力、治理和贯彻整个企业的对话。将适当的基础与突破性的能力相结合，就可以实施BAO，并获得长久的竞争优势。

您若有任何疑问或需要进一步了解业务分析和优化的相关内容，请访问：<http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/solutions/bao.shtml>或发邮件到：[gbsm@cn.ibm.com](mailto:gbsm@cn.ibm.com)

## 相关出版物

LaValle, Steve, “Business Analytics and Optimization in the Intelligent Enterprise”, IBM商业价值研究院, 2009年4月, [www.ibm.com/gbs/intelligent-enterprise](http://www.ibm.com/gbs/intelligent-enterprise)

IBM Corporation, “The New Voice of the CIO: The Global CIO Study 2009”, IBM商业价值研究院, 2009年9月, [www.ibm.com/voiceofthecio](http://www.ibm.com/voiceofthecio)

IBM Corporation, “Balancing performance and risk with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008”, IBM商业价值研究院, 2007年10月, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008cfostudy.html>

Gonzalez-Wertz, Cristene, “The path forward: New models for customer-focused leadership”, IBM商业价值研究院, 2009年10月, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>

IBM Corporation, “Unlocking the DNA of the Adaptive Workforce: The IBM Global Human Capital Study 2008”, IBM商业价值研究院, 2007年9月, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008ghcs.html>

IBM Corporation, “The Smarter Supply Chain of the Future: The IBM Chief Supply Chain Officer Study, 2009”, IBM商业价值研究院, 2009年2月。

## 关于作者

Steve LaValle是IBM咨询服务合伙人，是IBM业务分析和优化服务线内部的战略服务全球负责人。其职责包括领导全球的顾问和专业人员团队来提供跨地域和跨行业的咨询服务，致力于帮助客户通过运用洞察力、分析工具和业务流程改进来优化其成果。Steve是IBM业务分析和优化服务线的奠基人之一。他在沃顿商学院获得了经济学学士学位，并在哈佛商学院获得了工商管理硕士学位。

## 相关贡献者

Fred Balboni, 业务分析和优化全球领导者

Steven Ballou博士, IBM商业价值研究院研究中心总监

Kathryn Felker, 管理顾问

Deborah Kasdan, 战略项目通信部

Christine Kinser, 战略项目通信部全球领导者

Peter Korsten, IBM商业价值研究院全球领导者

Brian Scheld, 业务分析和优化合作伙伴及杰出的工程师

Theodore Strader, 高级管理顾问

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。业务分析和优化服务

## 业务分析和优化服务

IBM 可以帮助将企业通过以下服务转变信息使用方式：

- 业务分析和优化战略 – 通过定义和帮助实施改善识别信息，并根据信息采取行动的方式，从而以更低的风险和成本更快速地实现业务目标。

- 商业智能和绩效管理 利用相关的、可操作的及时信息来完善决策制定。
- 高级分析和优化 – 通过使用分析、数据挖掘和统计模型来提高运营效率。
- 企业信息管理 – 在完全不同的系统之间实现数据整合，改善业务流程、决策制定和总体业绩。
- 企业内容管理 – 利用技术和流程来捕获、管理、存储、保存和交付非结构化内容，从而减少处理周期、改善客户服务和合规性，并具备敏捷性和灵活性。

## 参考资料

- <sup>1</sup> LaValle, Steve. “Business Analytics and Optimization in the Intelligent Enterprise.” IBM Institute for Business Value. April, 2009. [www.ibm.com/gbs/intelligent-enterprise](http://www.ibm.com/gbs/intelligent-enterprise)
- <sup>2</sup> In our followup study, respondents classified themselves on a five-point scale as outperforming, on par or underperforming their industry peers. We used this self-reported performance to identify the upper 20 percent and the lower 40 percent groups, which we labeled “top performers” and “lower performers,” respectively. Our decision to compare the top 20 percent to the bottom 40 percent was made to enable meaningful comparisons not dominated by the extremes.
- <sup>3</sup> LaValle, Steve. “Business Analytics and Optimization in the Intelligent Enterprise.” IBM Institute for Business Value. April, 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html?cntxt=a1008891>. In our first study, we compared respondents in top and bottom quintiles based on self-rated performance compared to competitors. For this followup study, we again looked at self-rated performance and compared the top 20 percent (“top performers”) with the bottom 40 percent (“lower performers”).



---

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://ibm.com) are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

---

## 北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码: 100027  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

## 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182