

制造业业务分析

三种制胜方法



目录

- 3 什么是制造业绩效管理?
 - 6 预算编制与规划
 - 7 结果一: 智慧的供应链
 - 9 结果二: 更高的运营效率
 - 11 Cognos 与信息议程
 - 11 总结
-

概述

无论是在萧条、复苏或者强劲的经济中,企业用于维持生存和保持繁荣的根本战略都是有效的。制造商必须保持高效率,以满足市场、生产和供应的需求。成本和资源也必须得到谨慎明智的管理。

同时,企业也在考虑新的策略:将创新融入企业战略、库存优化和智能供应链中,并把技术作为企业战略的核心。

“... 许多制造商比过去更为关注如何产生创新观点,为业务发展带来益处。”¹

- 关于制造业主管的调查

实际上,您的公司需要有权使用重要数据,并了解您的企业、市场和竞争对手在当前不断变化和富于挑战的环境中的应对状况进行。

要保持领先并不容易。各种系统、部门和地区的数据大量涌入。这给 IT 部门带来了挑战,他们需要提供一些解决方案,保证企业的生产力和敏捷性能够应对市场和消费者需求。加上人工流程的使用、效率低下以及责任感缺失,使得他们更加举步维艰。



因此,企业需要借助 IT 技术,重新设计决策制定流程,以便管理人员能够了解业务状况,大家能够做出明智的决策。各种 IT 策略包括使用分析工具、业务绩效评估措施,以及企业智能制造软件。

IBM Cognos 软件仅仅是企业利用新锐洞察创造可持续竞争优势的一个例子。Cognos 分析工具和绩效管理解决方案提供了一个企业规划、合并和商业智能平台,帮助企业计划、了解并管理财务和运营绩效。

由于拥有了更多核心功能,包括报表、分析、仪表板和记分卡等,企业能够了解绩效状况,更好地做出决策。

结果就是,制造商可以开始一次信息引领变革之旅。决策者能够适时获得可靠、准确、及时的信息,从而优化业务绩效。

随着对整个企业的深刻洞察,人们就能够提高服务水平,了解收入和盈利绩效,控制成本,更好地管理广泛而复杂的供应链。

本白皮书将重点讲述业务分析和绩效管理软件如何帮助您满足市场需求、提高顾客可盈利性和运营效率。本白皮书将对三个重点领域进行分析,在这三个领域中,IBM Cognos 软件能够帮助您获得要在市场中保持竞争优势所需要的快速洞察力、切实的投资回报率,以及迅速盈利的能力。

“IBM Cognos 系统为我们企业带来的最大益处在于,该方法提供了一个清晰的视角。在记分卡方法的帮助下,我们能够轻松地发现需要改善之处,保持对企业目标的关注,并衡量进展状况。”

- Mark Lack, Mueller Incorporated 计划和财务分析经理

什么是制造业绩管理？

为了在竞争激烈的市场中脱颖而出，您需要捕捉趋势、优化效率并快速做出明智的决策。通过业务分析和绩效管理，制造商就可以获得及时、可靠的数据，从而做出更好的决策。我们制定决策，基于以下三个问题的答案：

我们做得怎么样？ - 保持跟踪，洞察业务绩效的方方面面，以实现目标。

什么原因？ - 通过对业务趋势和模式的分析，把结果和决策置于具体的环境中。

我们应该做什么？ - 使用以驱动力为基础的计划 and 滚动预测，更有效地配置人力资源和财务资源。

Cognos 软件为分析和绩效管理提供了一个单一的企业平台。它可以整合并利用您的财务和运营数据，让您的企业获得以下能力，以解决重要的业务难题：

预测性分析：更精确的预期与响应

通过在一套集成的信息中，运用先进的分析技术，企业可以变得更加智慧，并且以事实为驱动。

企业可以在分析与优化的帮助下，预测其行动可能产生的影响，从而改善决策，发现之前能力上的不足。

企业通过使用预测性分析，可以改进业务流程，提高成本效率，实现新的突破。在洞察力和创新能力的帮助下，这些企业正在进行战略定位，以赢取市场份额。

通过开展先进、创新的数据分析与优化的研究，我们能够创建一个积极主动而非被动的战略，从而提高绩效，改善运营效率。

例如，用于应对复杂供应链、风险管理及市场营销投资的优化解决方案，可以帮助企业降低风险，转变业务流程，并提高成果预测的确定性。

了解更多有关业务分析及优化的信息，请访问：

ibm.com/gbs/businessanalytics

仪表盘与记分卡

Cognos 软件通过使用基于指标的记分卡和仪表盘帮助您推广战略和目标。

它回答了“我们做得怎么样”这个问题。它为人们提供所需信息，让他们获得战略中的绩效洞察力，使他们认识到自己在战略中的作用，并提供相关指标，帮助他们衡量自身成绩。

使用 IBM Cognos 记分卡和仪表盘，您可以：

从各独立部门、业务线、各地区以及整个企业中收集运营数据。根据公司战略计划衡量绩效。

加深对关键领域（如库存、供应链、质量控制及实现）绩效的了解。

通过特定的指标，例如准时交付，对企业运营或供应商绩效进行监督。

从增长、可盈利性、关键可控制支出以及净投资回报率等方面对财务目标进行跟踪。

“我们了解了如何记录企业各线的运营效率。由于我们需要每天 24 小时不断生产产品，我们必须提高效率。我们需要收集生产数据，然而更重要的是，我们要基于这些数据制作报表，并对其进行分析。而这正是 Cognos 工具提供真正价值之处。”

- Craig Sindorf, 供应链部门商业智能 (BI) 经理, Dr Pepper 公司。

报表与分析

把企业收集的大量数据进行整合是一项巨大挑战。尤其是当用于分析和报告数据的工具也纷繁复杂，产生许多支离破碎的信息时，这就变得更加困难。

Cognos 对您的重要数据进行报告和分析，将其转化为人人都能使用的有效信息和报告。您可以迅速了解趋势，深入研究，发现其中隐藏的原因和问题。

这一灵活的、用户友好的报表系统，使所有人都能够得用正确方法发布正确信息，不论他们服务于哪个部门、身处何地，扮演着什么样的角色，发挥着什么样的作用。

利用单一的、标准化的商业智能平台进行报告和分析，您能准确地了解业务活动和业绩背后的“原因”。这就为决策制定提供了一个必要环境。

使用 Cognos 报表与分析工具，您可以：

- 分析销售情况，从而了解市场需求、提升员工水平，并改善运营状况。

- 识别哪些流程和操作产生了不利差异。

- 协调库存、生产和需求信息，满足顾客需求。

- 报告部门、员工、机器、顾客、供应商和运营绩效。

- 对特定区域的产品组合进行重新评估和优化。

基准与您的供应链

通过基准评价，企业可以将一个流程或方法中的衡量指标与行业标准或其他公司的最佳实践进行比较。

Cognos 记分卡支持由供应链协会开发的供应链运作参考模型 (SCOR)。SCOR 模型通过向企业提供框架，连接各流程、衡量指标、最佳实践及技术，从而改善企业的供应链管理。

IBM Cognos SCOR 蓝图是一项记分卡应用程序，它包括 400 多项预定义的指标以及与 SCOR 绩效属性之间的联系。SCOR 蓝图提供：

- 综合的衡量指标方法，其中包括预先定义的衡量指标数据库及影响图。

- 标准的绩效报告与分析，以及绩效警报。

- 洞察绩效不佳指标的能力。

- 定义指标的所有权及责任。

“衡量企业绩效，定期对其进行基准评价，是企业能够保持长久卓越的关键部分。最优秀的企业都能正确地做到这一点。要完全做到这一点，是十分重要的。然而，如果仅有良好的流程及管理，只能使您达到成功的一半。

“最为关键的是，保持基准评价中的清晰度，从而在企业的目标范围内，提高端到端的供应链绩效，并推动这一流程的持续进行，以促使企业不断改进。”³

阅读完整的 AMR 研究报告: [Benchmark Your Supply Chain: Seven Factors for Success](#)

预算与规划

许多制造商现在仍然把电子表格作为规划和预算的首要工具。基于电子表格的系统创建了很多孤立的财务和规划数据岛，因为在这些系统内每个人都是独立工作的。

因此，我们需要一个新的解决方案，使用连续的、协作的计划取代支离破碎的流程，此计划支持业务动因，能够交付对绩效的最新洞察力。

IBM Cognos 8 Planning 帮助您解决了“我们应该做什么”的问题。它可以让您创建战略计划，并将其转化为整个公司具体的规划和预算 - 从总部到各分支机构，从销售部门到分销中心。

通过使用 Cognos 规划软件，您可以：

- 在企业内建立长期的财务和成本中心，开展人员计划、预测和预算。

- 通过财务计划，就由上而下及由下而上的运营计划达成一致。

- 通过提高规划流程的参与度，提高企业员工的责任感。

- 支持及时的预测更新，应对不断变化的市场影响、新的计划和竞争因素。

- 使用灵活、连通的软件对销售和运营规划 (S&OP) 进行管理，从而根据供应链和产品计划协调销售和 demand 预测，测试多种成本方案。

有了整合的计划、商业智能报表和分析工具以及绩效指标，您就能够大大增加对企业状况的了解。这还让您能够及时做出明智决策，从而改善运营状况、增加销售，并驱动利润增长。

销售与运营计划 (S&OP) 模块

S&OP 的主旨在于，建立销售、营销、供应链、制造与财务间的紧密联系，帮助管理层查看企业规划所带来的财务影响，观察供应及需求计划间的差异，寻找供应限制因素，并将实际成果与财务及运营目标联系起来。

因此，IBM Cognos 销售及运营绩效规划蓝图向企业提供三个模块，以推进 S&OP 流程的标准化。这三个模块包括：需求规划、分配及执行审查。

需求规划帮助您预测客户对于一系列项目的未来需求。您可以使用 S&OP 中的需求规划模块来协调销售、需求预测与供应计划之间的关系。

通过使用 S&OP 分配模块，您可以测试寻找规划流程中的主要制约因素，包括：库存目标及预算；仓储容积；服务与成本间的得失；以及其他因素，例如，储备成本和资本投资、可变成本、以及固定成本预算。

最后，高效的 S&OP 流程还应包括高级管理层的定期审查 - 根据企业现有计划，评估绩效，并发现必要的业务或市场变化，从而相应地更改计划，做出调整。

S&OP 执行审查模块能帮助高级管理层进行定期审查。在这一模块中，管理层人员可进行假设分析，迅速确定业务或市场变化对一整套综合财务报表的影响。这些报表包括：收益表、资产负债表及现金流表。

“现在，整个规划流程变得更为顺利，也更加快速、高效。我们分布在全球各地的子公司的业务用户可以通过网络实施各项计划，而我们则可以通过 Web 全面了解整个计划。多年以来，R&M 公司一直采用基于 IBM Cognos 的战略。用户们认为，该解决方案易于操作、十分可靠，并且新品的发布也很顺利。”

- Andreas Zill, R&M 公司企业控制人

结果一：智慧的供应链

全球供应链拥有巨大的生产、成本管理和提高效率的潜力。然而，要妥善安排供应链，仅仅精通物流是不够的。

IBM 商业价值研究院最近的一项研究指出，有一项新的需要势在必行：供应链的智能化。

“在对当前的供应链策略和计划重新评估时，管理人员应该提出问题：哪方面的投资正在让流程加快速度并且提高效率？哪些又更深入了一步 - 让供应链在面对空前的不稳定与风险时明显变得更加智能和更富弹性？”²

可视性

绩效管理和业务分析为企业提供了关于供应链的完整全面的可视性。它把不同系统中、不同规模的数据进行集中。

管理人员就可以在全球范围内监控绩效，对不同流程、产品或供应商的绩效进行分析，进而了解交易细节。这样他们就能够识别关键指标、评估绩效，并在绩效偏离目标时收到提醒，立即作出纠正。

可预测性

Cognos 软件让未来的结果变得更加容易预测。通过定期的报告与分析，管理人员得以识别导致问题的各种事件、趋势或其他状况。这就让他们更具前瞻性，并且能够提前预防故障的发生。

管理人员可以分析运营中的各种趋势、创建财务模型、进行销售预测，从而更好地做出关于资源、供应商和新产品的决策。企业还可以采取预防性措施，防止库存短缺、交付延迟或其他有损绩效的事件发生。

完整的信息

Cognos 软件为企业管理人员、业务伙伴、供应商和顾客提供了完整、一致的信息，帮助他们进行有效、可行的分析。各种报告、分析和其他信息可以通过集中的门户网站或外网进行分发。

各种决策的效果可以得到评估，这样人们就可以了解服务成本，并做出更好的决策。完整的信息促进更好的合作。如果出现故障或延迟，管理人员、供应商、业务伙伴和顾客都会收到通知，这样他们就能进行合作，制定解决方案。

获取更多信息，下载本白皮书 [妥善安排供应链：供应链绩效管理](#)。

结果二：更高的运营效率

制造商必须通过加强内部运营，保证整个企业以最高效率运行，从而应对市场趋势和经济挑战。这就需要企业深入了解企业现在的运行情况与其历史发展趋势、同行，以及整个市场相比怎么样。要了解这些事情，您的企业需要能够把运营细节与业务驱动因素相结合。

以记分卡为例，这是一款非常好的用来提高效率的工具。通过使用记分卡，企业可以从大量信息中提取一小部分有用指标，用来观察即时绩效状况。

动态的市场也给制造商带来了一个业务上的问题：如何根据产量和供应链的容量来满足产品需求？

企业需要进行预测和规划，这样才在市场需求和业务能力直接做出有效协调。在本案例中，销售与运营规划（S&OP）成为了把销售、市场、供应链和财务相联系的基础。

一个有效的 S&OP 流程：

将日常的运营与业务目标、运营规划和财务规划相联系。

帮助对企业供应能力和财务目标需求的实现情况进行建模。

提供了对计划盈亏影响的可预见性。

成为了高级管理层管理业务的工具。

IBM Cognos 销售及运营规划绩效蓝图 对财务、运营、生产、采购、销售及营销范围内的规划活动进行整合。

通过使用一致的平台和工作流程，协调企业各部门间的销售及生产计划。企业的销售和营销组织可以预测产品需求及收益，并对促销活动进行规划。

同时，调度程序对产品及设备的容量、成本和生产量进行建模，从而决定出最适宜的搭配组合。而生产组织则负责确认，哪些容量、劳动力、材料及机械财务方面的因素，阻碍企业满足产品需求。而与此同时，供应组织则针对材料问题，对供应商的能力进行评估，并构建相应的计划。

当这些努力汇总后，管理层及财务团队就开始审查、分析各项计划，并使其与企业的目标及目的联系起来。通过这一协调的流程，企业可以更为轻易地调整供应计划和财务目标，以适应销售及需求预测。

同时也为分析及滚动预测提供了更多时间。由于企业可以根据需求，迅速调整计划及目标，所以能提前应对市场变化、抓住新机遇，避免出现供应链断裂等问题。

结果三：可靠的财务规划

精简企业，是指去除低效的流程，采用新系统，从而促进提高企业当前的绩效。

企业需要根据关键市场的主要业务周期，调整财务预测。这一点正变得愈加重要。通过取消僵化的年度预算流程，保证企业每月、每周或每日进行持续规划，您可以帮助企业无论时局好坏，都取得更高绩效。

通过实时地洞察最新数据，企业的决策者可以进行滚动预测，从而广泛地考量潜在的未来情景。通过运用预测性分析，企业领导人可以为未来多变的业务结果，制定行动计划，从而提高企业的灵活性和响应性。

完整的规划、预算与分析流程

Cognos TMI 软件为企业提供了一个完整的规划、预算及分析环境，帮助企业获取及时、可靠的预测和规划。您可以迅速分析、模拟整个企业的规划需求，并通过这些需求，对正确的行动步骤进行预期，帮助企业取得更佳的业务成果。

该解决方案为企业各方面的业务需求提供支持，其中包括，较高的绩效；实时的财务分析，如分析客户及产品的盈利能力；灵活的建模；以及企业范围内各业务部门的贡献。

Cognos TMI:

将规划周期缩短了 75 %，报告周期从几天减至几分钟。

它由企业财务部及各业务线使用并管理。

为大型、精密的模型及数据集的情景分析提供卓越、迅速的性能。

在托管的规划流程内提供个性化的规划与分析，从而帮助企业寻找绩效差距，并确定企业的驱动因素。

提供了一个灵活的建模环境，而无需进行编程或具备传统的 IT 技能。

Cognos 与信息议程 (Information Agenda)

IBM 的**信息议程**是一种特定于行业的方法，旨在定义并实现信息引领下的变革。实践证明，信息议程方法能够帮助企业快速响应并适应其业务中难以预测的快速变化。因此，信息议程方法可以在短短几周内为您的企业量身定制一个路线图。

Cognos 的业务分析和绩效管理功能，是这一方法的关键所在。其中包括了各种软件和服务，通过向企业提供规划、预算、预测、测量、监控、报告及分析功能，帮助其更好地进行决策。

总结

企业中的每一级，每个部门以及地区都需要制定决策。而每个决策的制定，都是基于人们所掌握的信息。如果这些信息切合企业目标，保证来源可靠、及时，并且易于为人们所接受，就能帮助管理层做出更好决策。相反，那些难以获取或不完整的以及滞后或是不准确的信息会对决策的制定造成直接、消极的影响，并最终影响企业绩效。

本白皮书中仅总结了三种方式，帮助制造商依靠业务分析及绩效管理，最终赢取成功。Cognos 软件帮助企业深入洞察市场、业务运营以及客户需求，从而促进其快速应对多变的市场环境，提高运营效率，并不断追求增长。

这些收益都是由业务分析及绩效管理带来的。IBM Cognos 系统帮助用户利用来自各处的现有投资，并为企业用户提供范围齐全的功能，帮助其监控业务，制定更为明智的决策，并为更好的业务成果做出规划。

当事情变得困难时，我们需要洞察力来克服困难。因此，许多主要的制造商企业都选择了 IBM。

了解更多针对制造商企业的 Cognos 解决方案的信息，请访问 ibm.com/cognos/manufacturing。

关于 IBM Cognos BI 及绩效管理：

IBM Cognos 商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案为企业提供更领先的企业规划、合并和 BI 软件、以及相关支持和服务，帮助企业规划、理解并管理财务和运营绩效。通过综合利用技术、分析应用程序、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络，IBM Cognos 解决方案为客户提供了一个开放的、具有适应性的、完整的绩效管理解决方案。全球超过 135 个国家或地区的 23000 余名客户选择使用 IBM Cognos 解决方案。

了解更多信息

如需更多消息或联系业务代表：ibm.com/cognos

拨打电话

如要拨打电话或提问，请访问 ibm.com/cognos/contactus。
IBM Cognos 业务代表将在两个工作日内回复您的问题。



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 首页位于：
ibm.com

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 以及 Cognos 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。这些商标也可能是在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：

ibm.com/legal/copytrade.shtml

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。

尾注

- ¹ David R. Brousell, Annual Innovation Reader Poll: Damn the Recession! Full Speed Ahead, Manufacturing Executive, 2009 年 11 月 5 日
- ² IBM 全球首席供应链官调查报告：《未来智慧的供应链》，IBM 商业价值研究院，2009 年 1 月。
- ³ Debra Hofman, Jan Barrett, and Lora Cecere, Benchmark Your Supply Chain: Seven Factors for Success, Industry Value Chain Strategies Report, AMR Research, 2008 年 5 月

加拿大印刷
2010 年 4 月

© Copyright IBM Corporation 2010
All Rights Reserved.



Please Recycle