# 医药行业经营绩效分析与管理

董俊茹

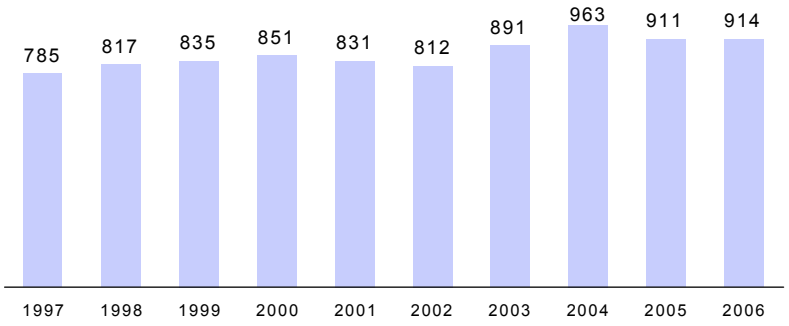
IBM软件部

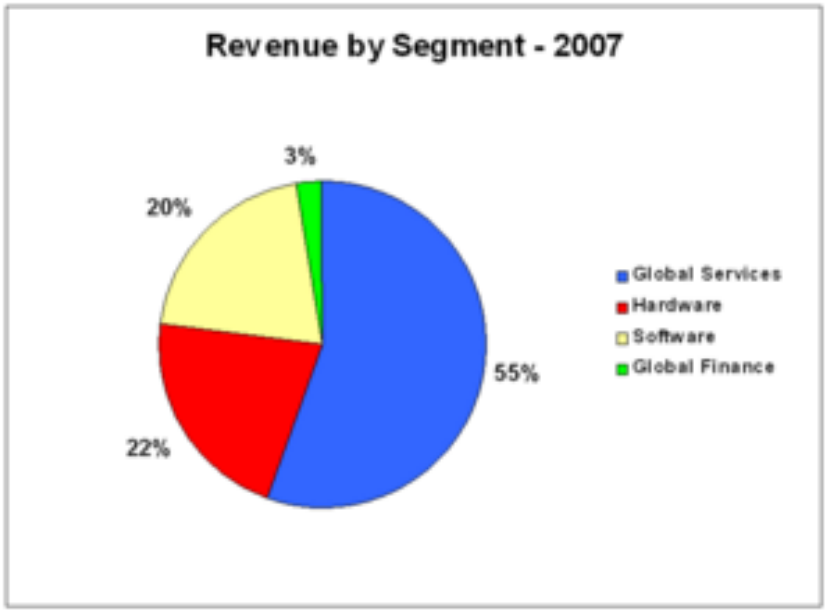
业务分析与优化

# IBM公司是世界上最大的信息产业公司，“成就客户、创新为要、诚信负责”是公司的核心价值观 - 您长期可靠的伙伴

- IBM即国际商业机器公司，1914年创建于美国，是世界上最大的信息产业跨国公司和综合性“服务”供应商，既能提供领先的计算机软硬件，又能提供一流的咨询和行业解决方案等服务
- 2006年IBM的营业额达到914亿美元，05年《财富》杂志评选的全球最大的500家企业中位居第29
- IBM每年将营业额的10%投入研究开发，拥有世界上最优秀的实验室，IBM每年获得的专利数多于其它任何一家公司；并且成立了专门的商业价值研究院，以便把将最新商业创新应用于咨询项目之中
- IBM 2002年收购普华永道咨询，2004年把PC业务出售给中国联想集团，转型集中于服务、咨询和复杂的解决方案

IBM全球总营业额（亿美元，1997至2006年）




资料来源：IBM数据库

# CIO调查分析揭示了 CIO 如何能够代表整个组织产生最大的影响力

- CIO 在激励创新和促进业务的活动上所花费的时间比例达到惊人的 55%
  - 执行创新计划
  - 实施新技术
  - 管理非技术性问题

- 成功的 CIO 更积极地参与
  - 战略制定
  - 实现灵活性和变革
  - 解决业务问题

- CIO 正逐渐被认为是企业高管团队的全权代表

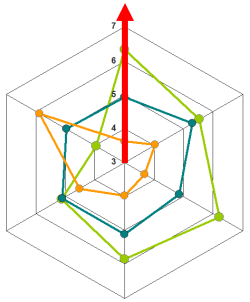
**然而，CIO 们普遍承认，**
**某些最重要的目标看起来往往会相互冲突**

# 成功的 CIO 能将三对看似相互冲突、实则相辅相成的角色融为一体

通过整合三对角色于一身，CIO 可以
进行真正的创新、提高 IT 的投资回报率和扩大业务影响

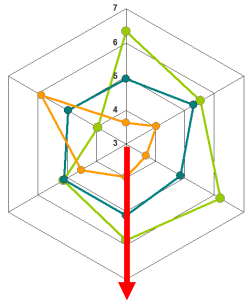
# 我们通过分析，确定能够帮助 CIO 进行真正创新的主要方案…

## 拓展作为富有远见的梦想家角色的能力



- *促进业务和技术整合。*为同事的业务难题提供解决方案，即使解决方案与 IT 没有直接关系，也应积极帮助
- *倡导创新。*阐明新的流程和技术如何为内部和外部客户创造更大的价值
- *扩大 CIO 的影响力。*主动帮助企业确定总体愿景和战略，并扮演其他非技术性领导的角色

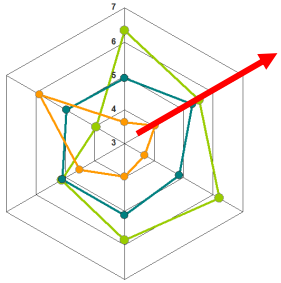
## 拓展作为能力全面的实干家角色的能力



- *实现企业愿景。*提高基础架构和应用程序的灵活性和效率，以支持持续的业务变化
- *简化协作。*提供更好的合作和协作技术，使内部和外部客户保持紧密的联系并形成富有成效的合作关系
- *专注于核心竞争力。*充分利用第三方提供业务服务、专业技术或 IT 服务，提高企业的敏捷性

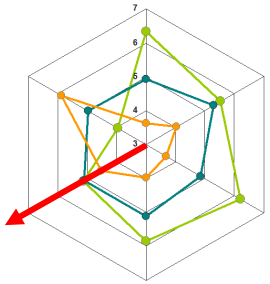
# … 提高 IT 的投资回报率…

## 拓展作为精明的价值创造者角色的能力



- *让数据体现出应有的价值。* 通过挖掘数据价值，以超乎想像的方式帮助企业满足客户需求并从中获益。
- *以新方式接触客户。*不断寻找更有利的途径与最终客户进行交互。
- *提高整合度和透明度。*建议采用领先的技术创造“单一版本的事实数据”，满足不断增长的最终客户需求

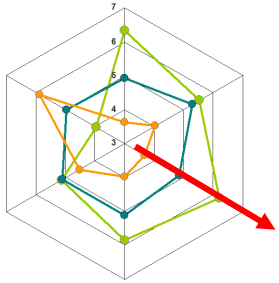
## 拓展作为无情的成本削减者角色的能力



- *通过标准化节约成本。*对必要的业务流程先进行简化，然后再进行标准化，还包括标准化和重复使用 IT 组件
- *集中化基础架构。*整合和利用能带来财务和业务价值的第三方服务，特别是可产生规模经济的第三方服务
- *始终将降低成本置于最高优先级。*坚持不懈和有创造性地探索新方式，帮助企业降低技术相关成本。

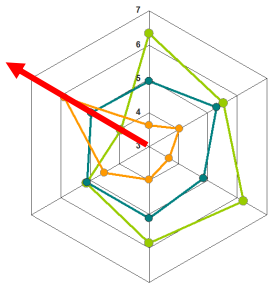
# … 扩大业务影响

## 拓展作为协作型业务领导角色的能力



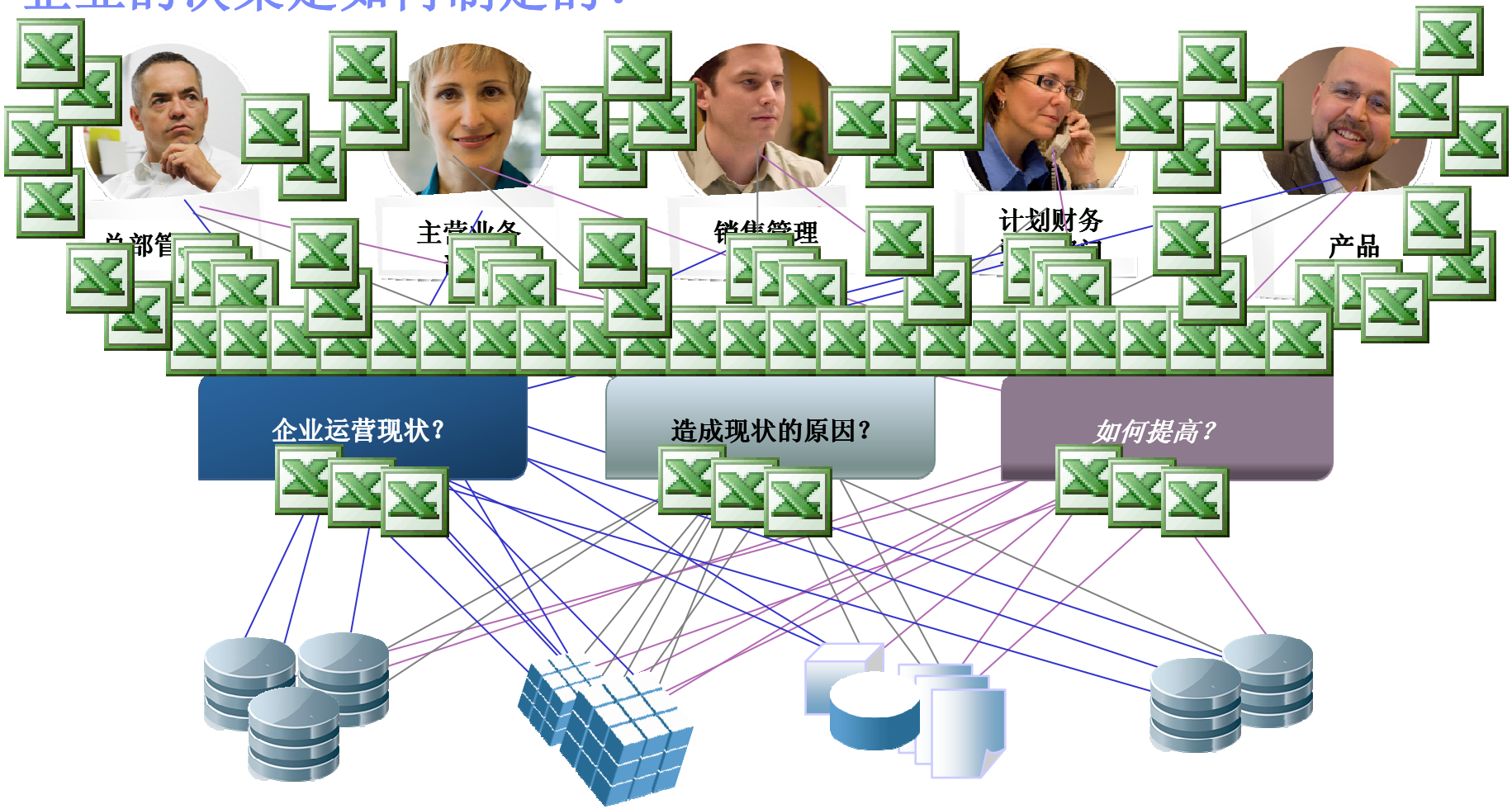
- *熟悉业务*。加深对组织最迫切业务问题的了解
- *携手业务同事参与非 IT 项目*。利用各种机会扩大职责范围，从 IT 延伸到直接影响业务日程
- *从业务角度提供并评估 IT 服务*。结合基于业务成果的绩效标准，共同承担业务成效的责任

## 拓展作为激励型 IT 经理角色的能力



- *培养真正优秀的 IT 人才*。识别并培养优秀的技术专家，将其纳入 IT 思想领袖的行列，从而扩大 IT 的影响
- *领导 IT 员工*。将自身定位为强有力的领导者，将实现当前 IT 服务承诺作为首要任务
- *改善数据*。与数据安全性相比，对数据的准确性、可用性以及完整性予以同等程度的重视

# 企业的决策是如何制定的？




**核心业务系统**
承保、理赔
财务管理
资金管理
…

**数据仓库**
(关系型 & 多维)
客户、人力资源

老旧系统数据
手工数据
临时数据

**外部数据**
市场信息
竞争对手

# 绩效管理解决方案 - 场景1

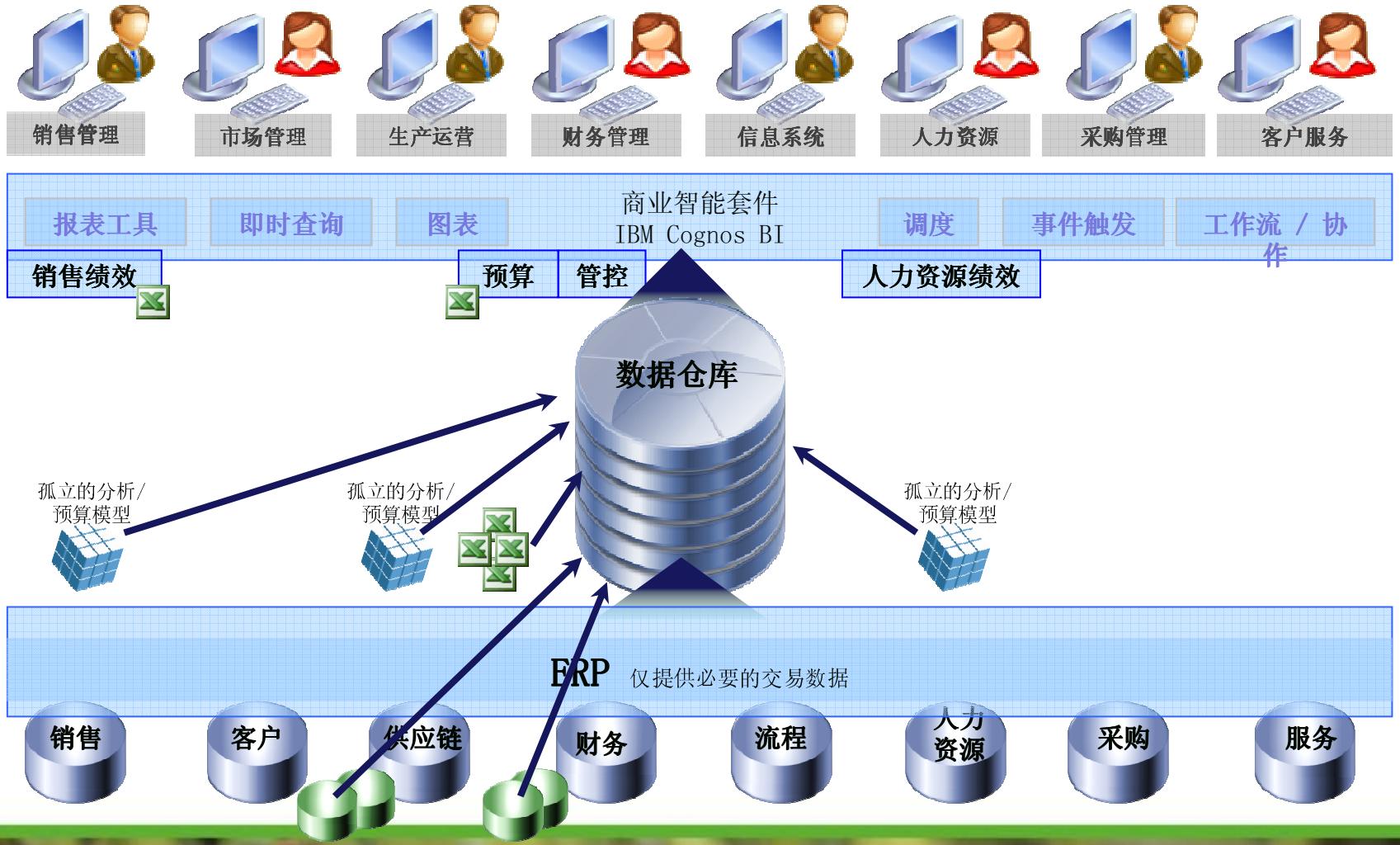
*“ ——我们以为我们已经有了绩效管理功能！”*

# 绩效管理解决方案 - 场景2

—— 基于电子表格的绩效管理

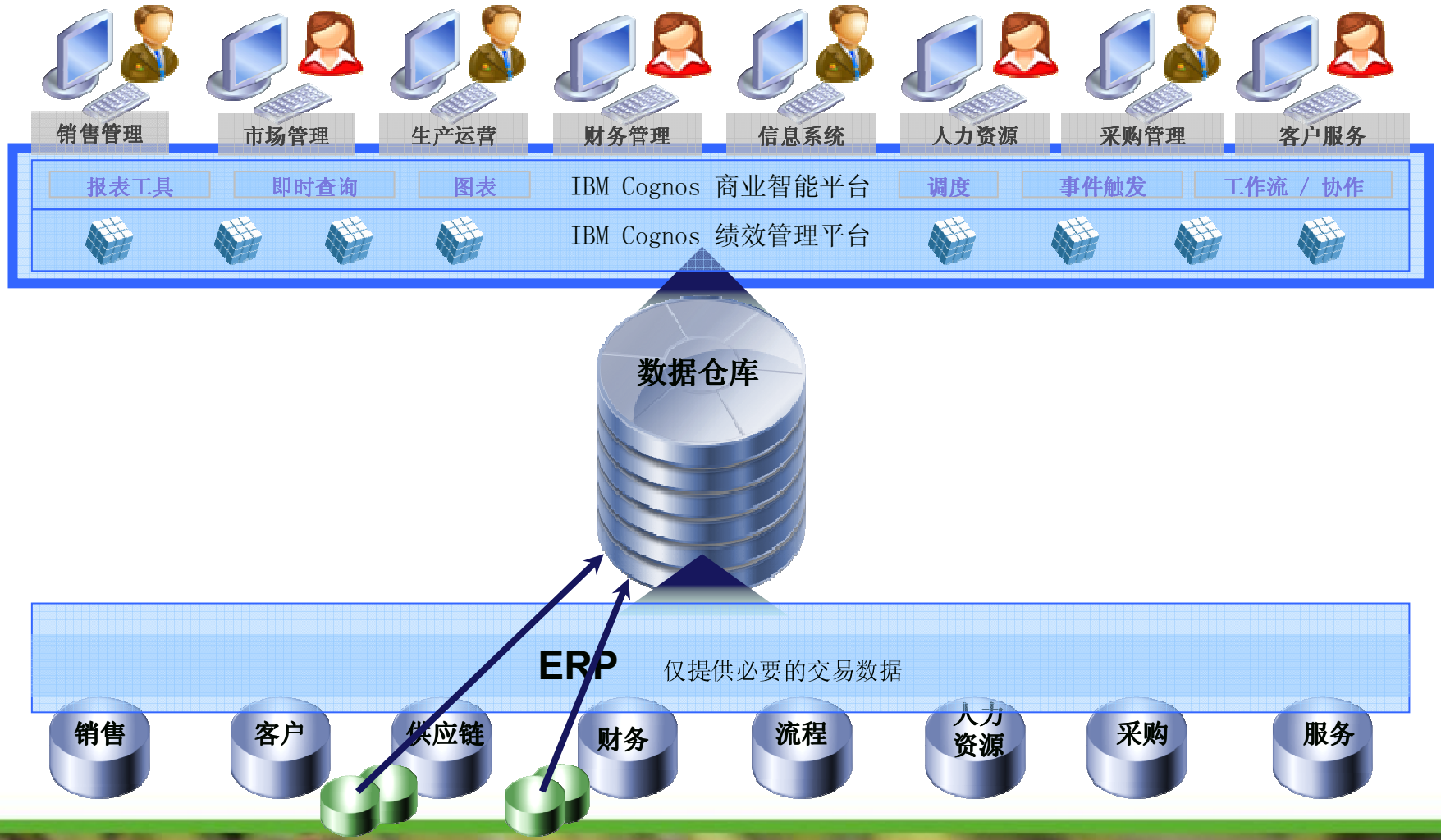
# 绩效管理解决方案 - 场景3

## —— 商业智能平台与ERP的结合 + 孤立的绩效管理应用



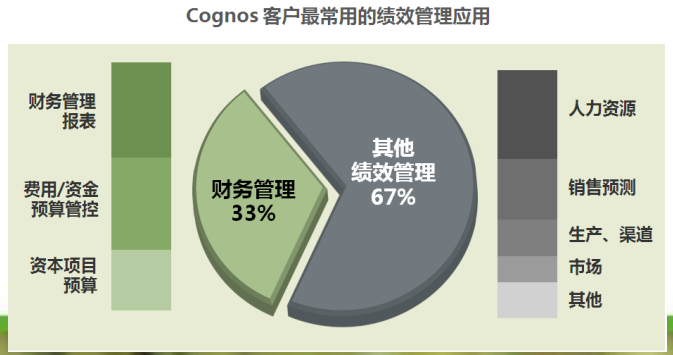
# 绩效管理解决方案 - 场景4

## —— IBM Cognos完全整合的商业智能与绩效管理解决方案



# 绩效管理解决方案 - 场景4 续

## —— IBM Cognos 绩效管理 应用



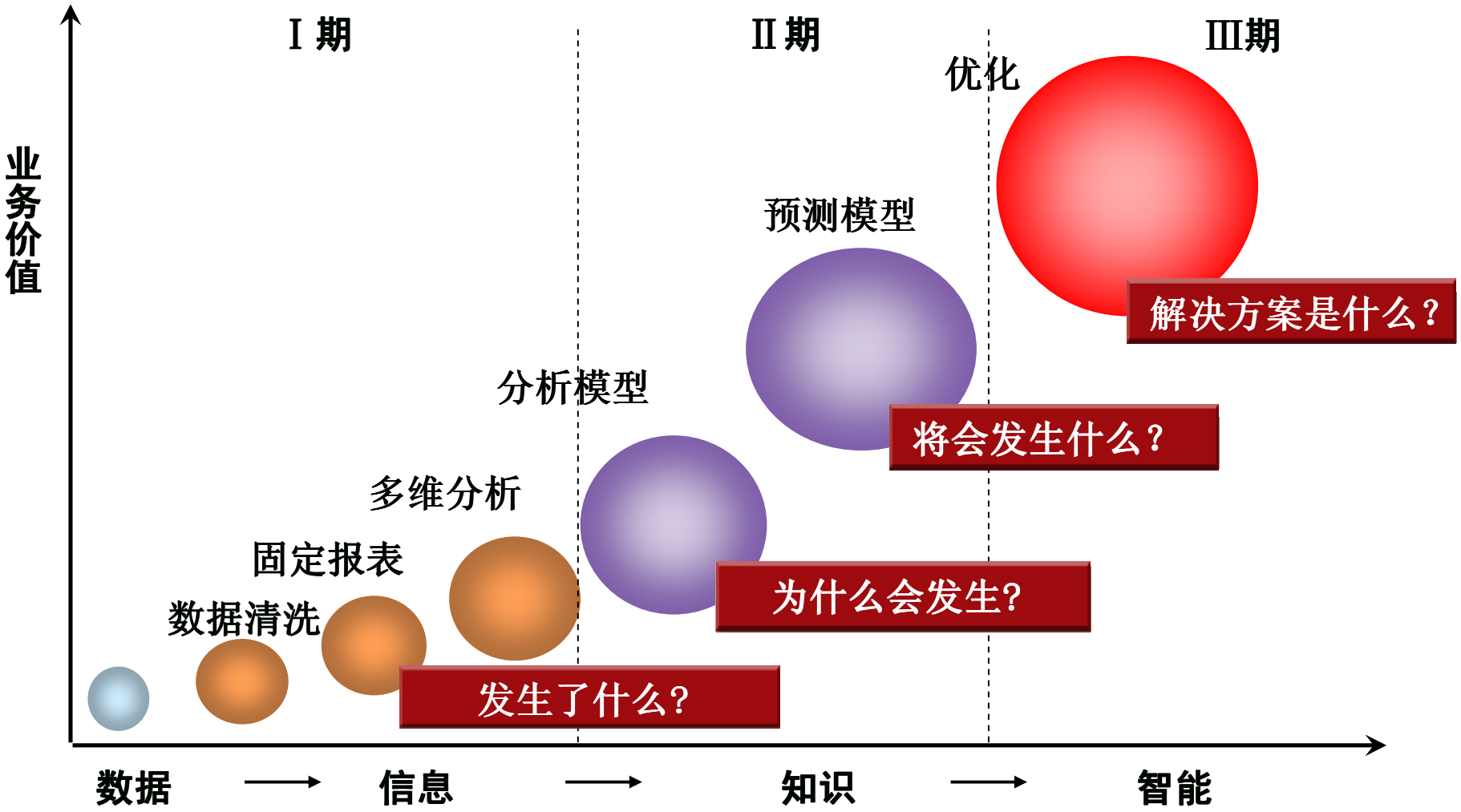
# 下面是从后视角度到前瞻性的角度的业务洞察力的例子

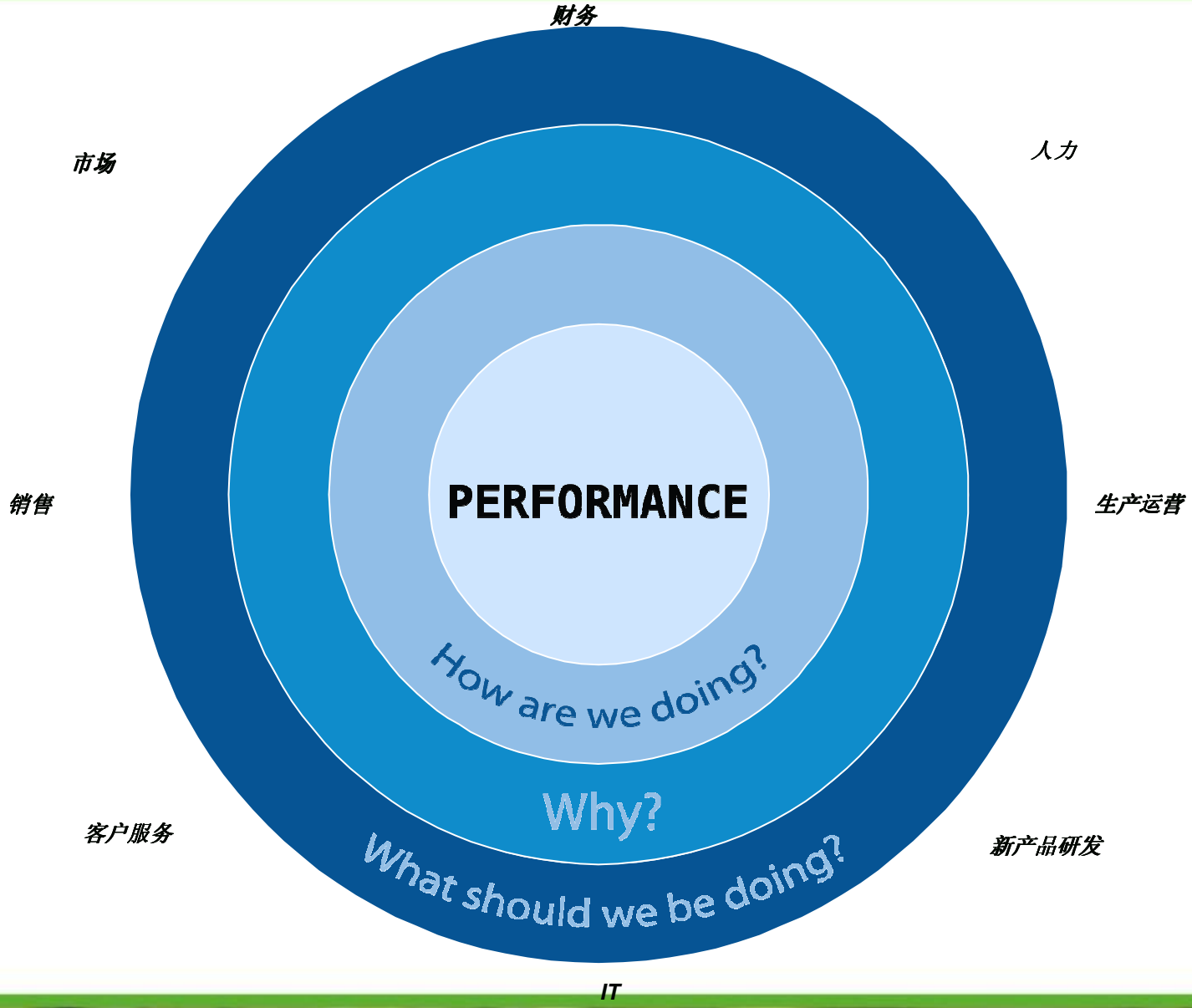
## 业务洞察力

| | | | |
|---|---|---|---|
| ***关键业务问题*** | • 发生了什么?<br>• 多少, 什么频率? | • 问题究竟出在哪里?<br>• 问题发生的原因?<br>• 需要采取什么行动? | • 接下来会发生什么?<br>• 如果这些趋势继续下去?<br>• 有什么风险和机会? |
| | **后视角度** | **现在** | **前瞻性的角度** |
| ***业务洞察力的例子*** | • 资产负债，损益和现金流量<br>• 收入和成本方差分析 | • 客户，产品和市场盈利能力<br>• 费用优化<br>• 营运资金分析<br>• 市场，客户和渠道价格<br>• 销售和供应链效率 | • 现金预测<br>• 基于业务场景的计划和预测<br>• 战略投资<br>• 决策支持<br>• 波动性和风险的预测和行为建模 |

Source: IBM Institute for Business Value, The Global CFO Study 2010

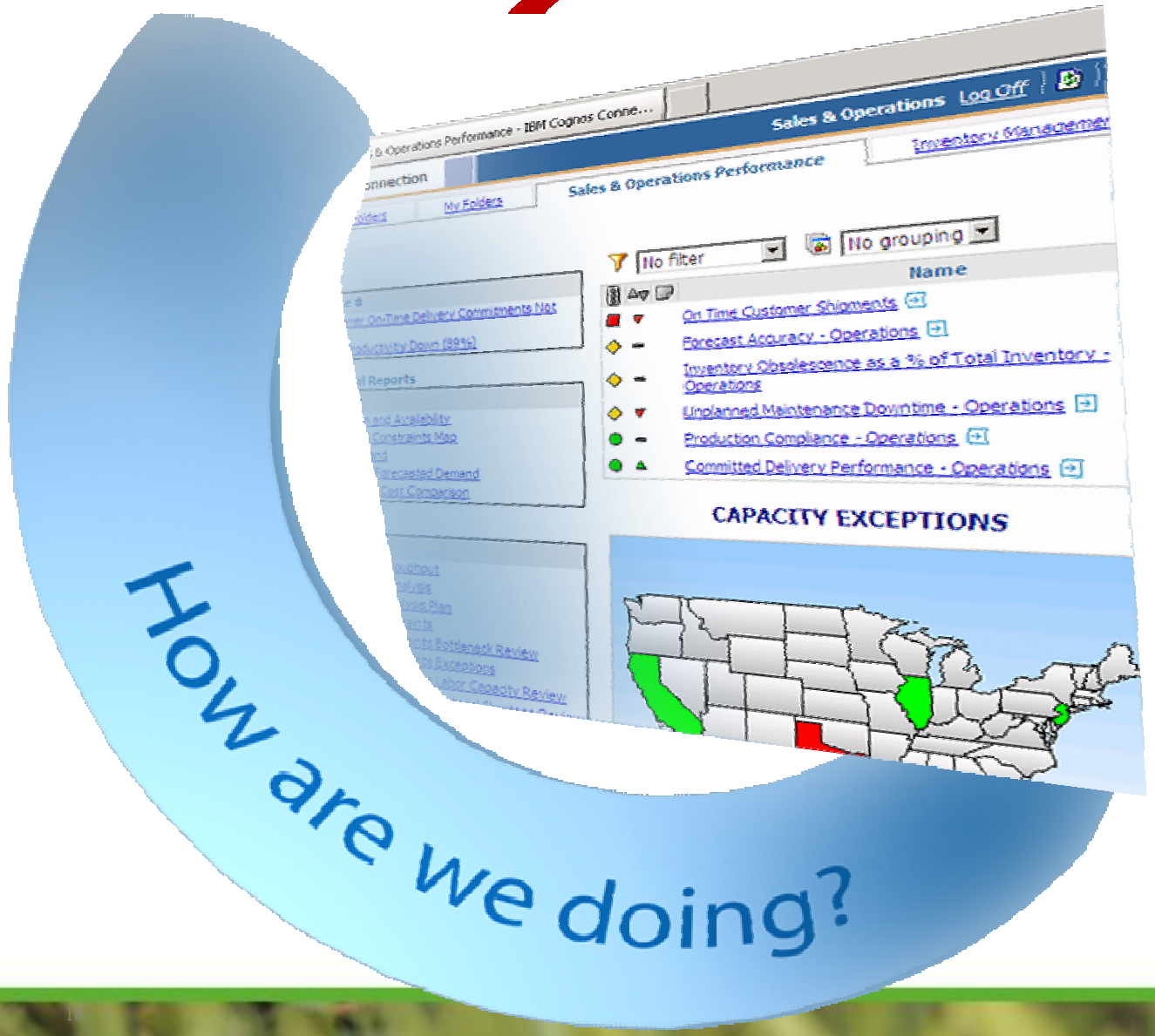
# 数据 → 信息 → 知识 → 智能的“升华”




财务
人力
市场
销售
生产运营
客户服务
新产品研发
IT
PERFORMANCE
How are we doing?
Why?
What should we be doing?

PERFORMANCE
How are we doing?
Why?
What should we be doing?
How are we doing?

## *企业绩效的即时洞察力*

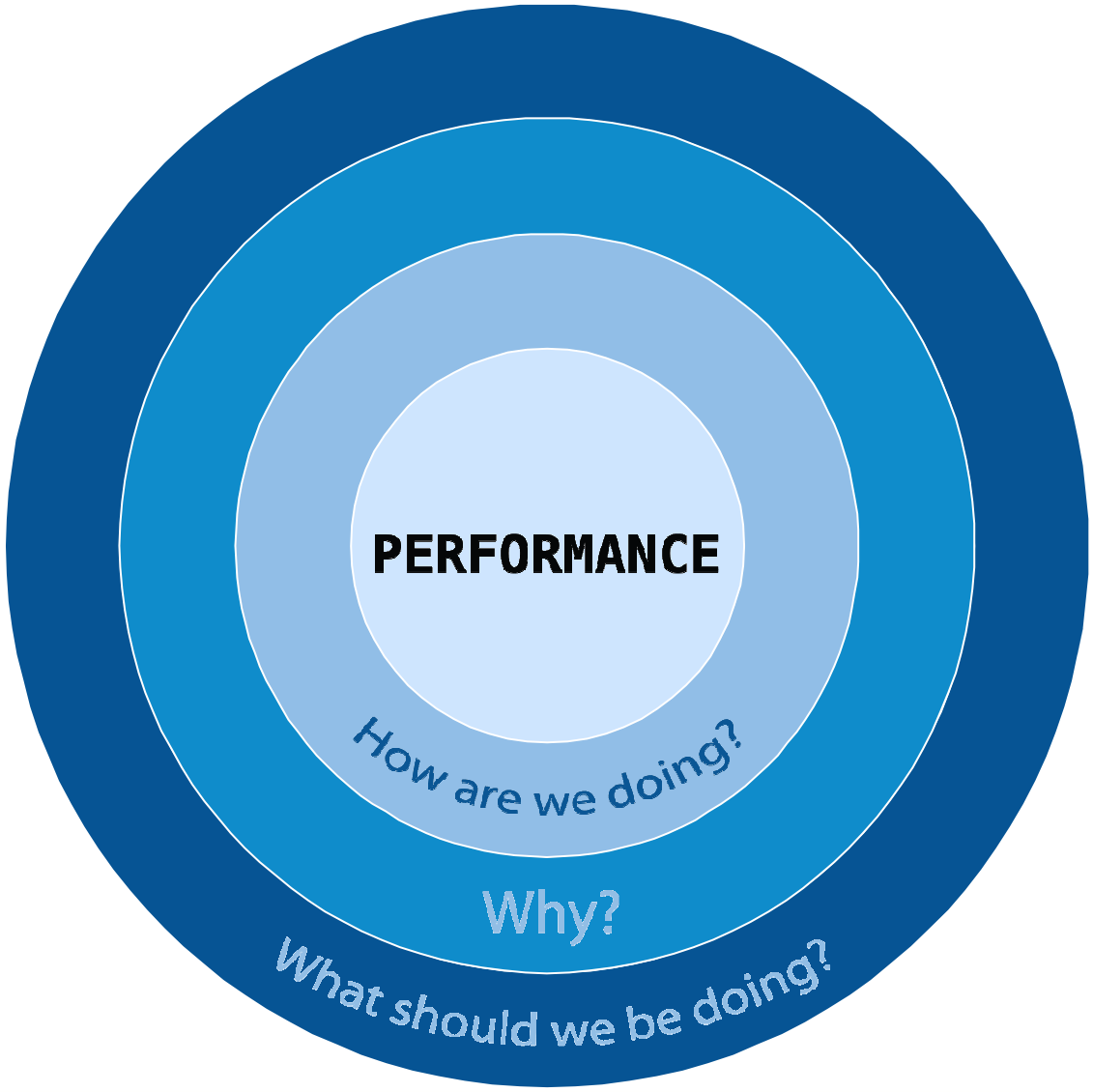

How are we doing?
Sales & Operations
Log Off
Sales & Operations Performance
Inventory Management
My Folders
No filter
No grouping
Name
On Time Customer Shipments
Forecast Accuracy - Operations
Inventory Obsolescence as a % of Total Inventory - Operations
Unplanned Maintenance Downtime - Operations
Production Compliance - Operations
Committed Delivery Performance - Operations
CAPACITY EXCEPTIONS

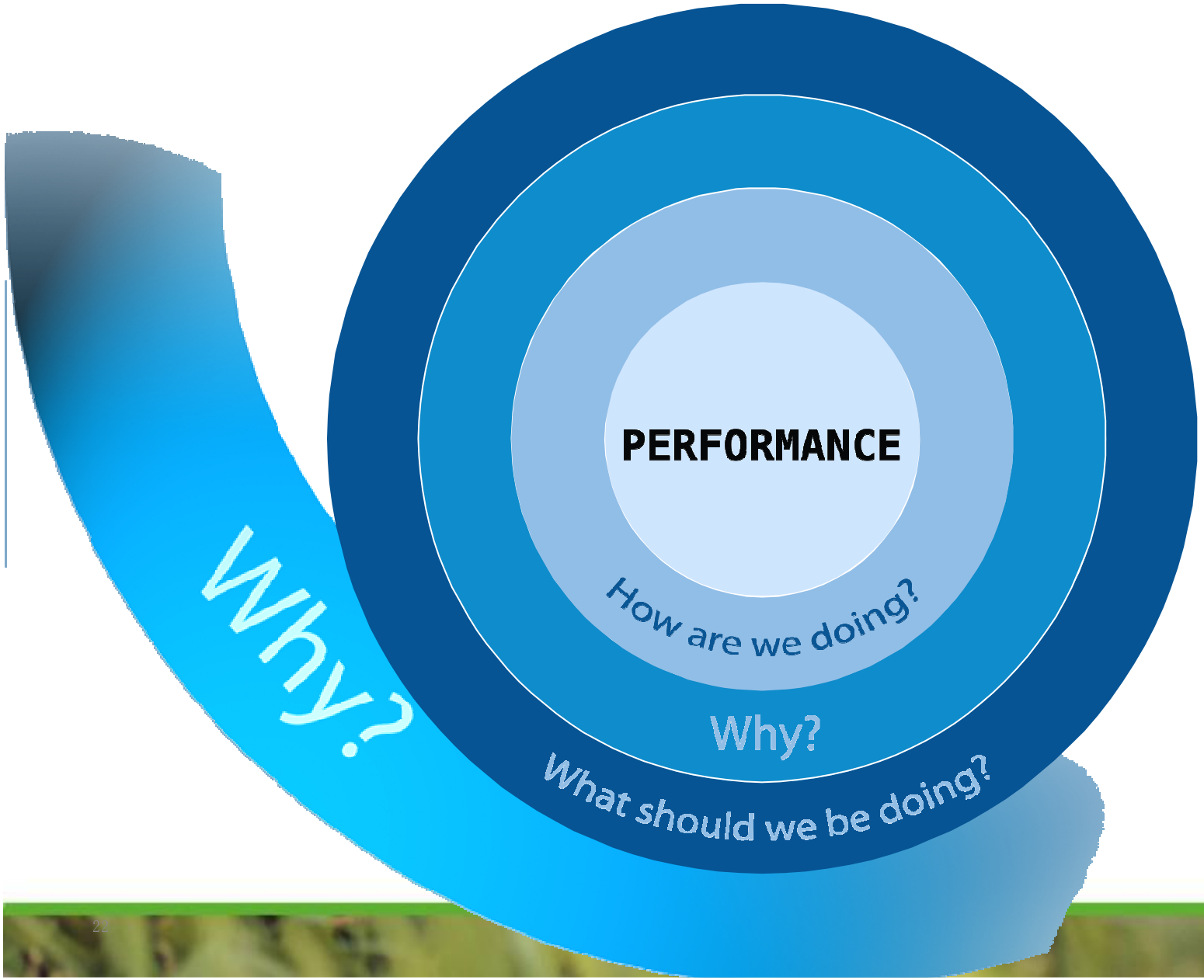
## *业务绩效的即时洞察力*

How are we doing?

Scorecards & Dashboards | Reports | Real-Time Monitoring

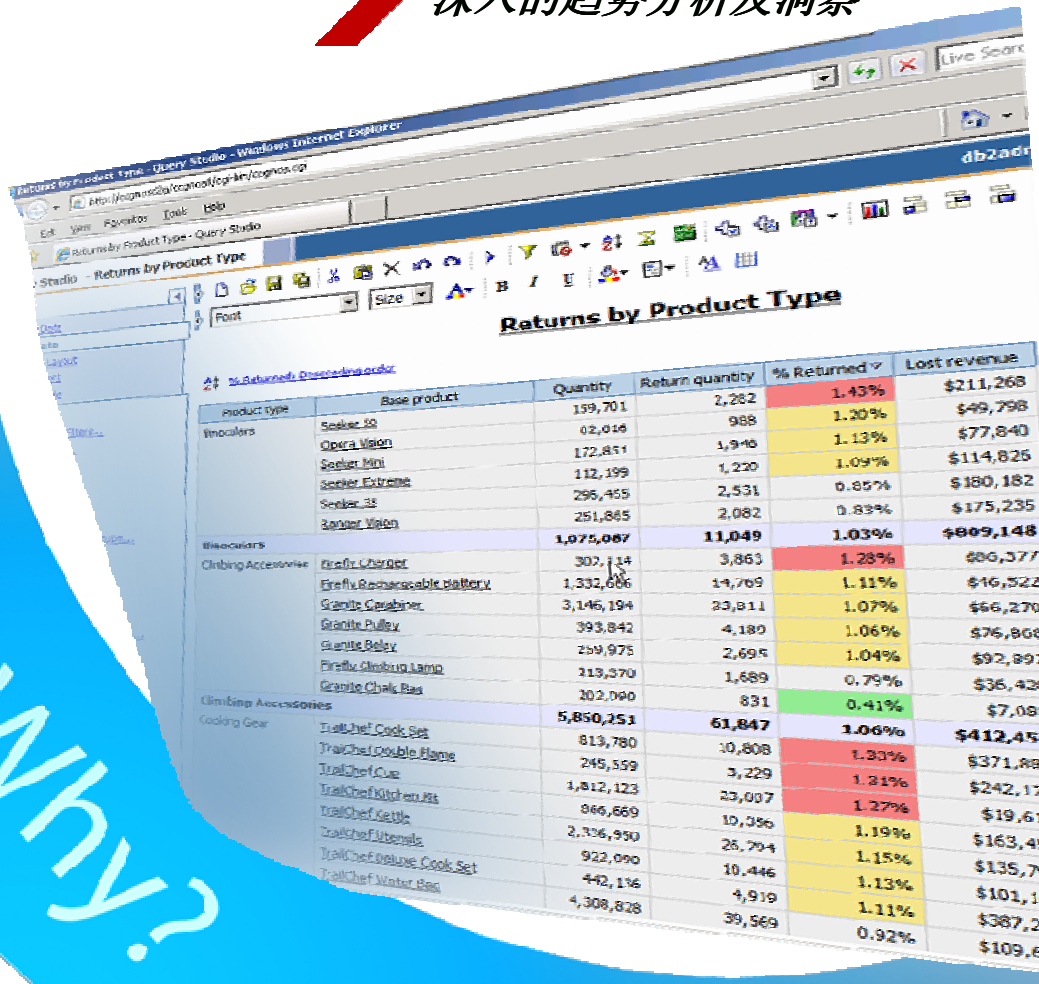
## 业务绩效的即时洞察力


PERFORMANCE
How are we doing?
Why?
What should we be doing?


PERFORMANCE
How are we doing?
Why?
What should we be doing?
Why?

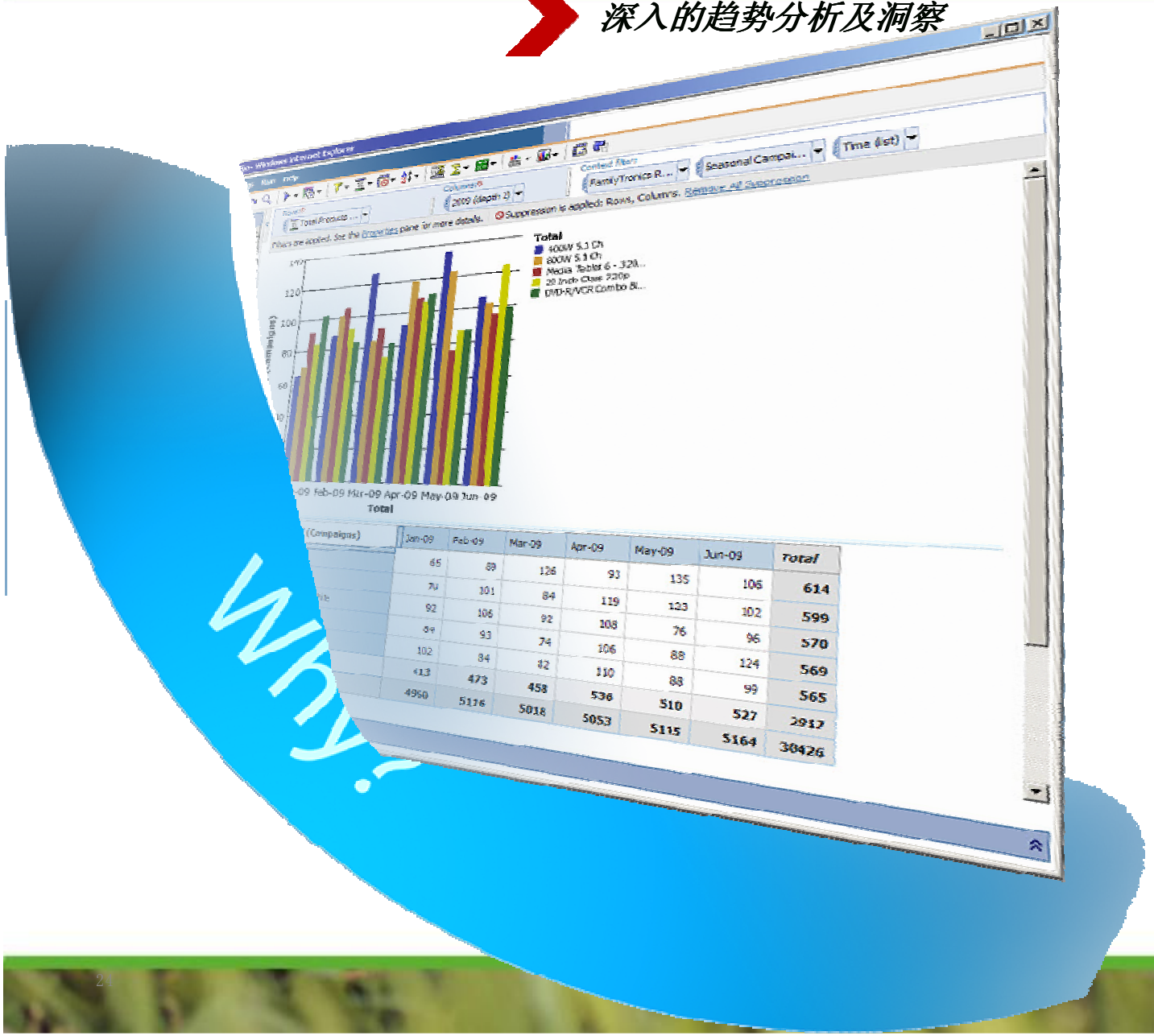
## Ad Hoc Query

*深入的趋势分析及洞察*




Why?

## 深入的趋势分析及洞察


Why?
Time (list)
Total
Jan-09 Feb-09 Mar-09 Apr-09 May-09 Jun-09
Total
Jan-09 Feb-09 Mar-09 Apr-09 May-09 Jun-09 Total
614
599
570
569
565
2917
30426

A1

Ad Hoc Query | Trend & Statistical Analysis | Content Analytics

突围新医改

## 深入的趋势分析及洞察

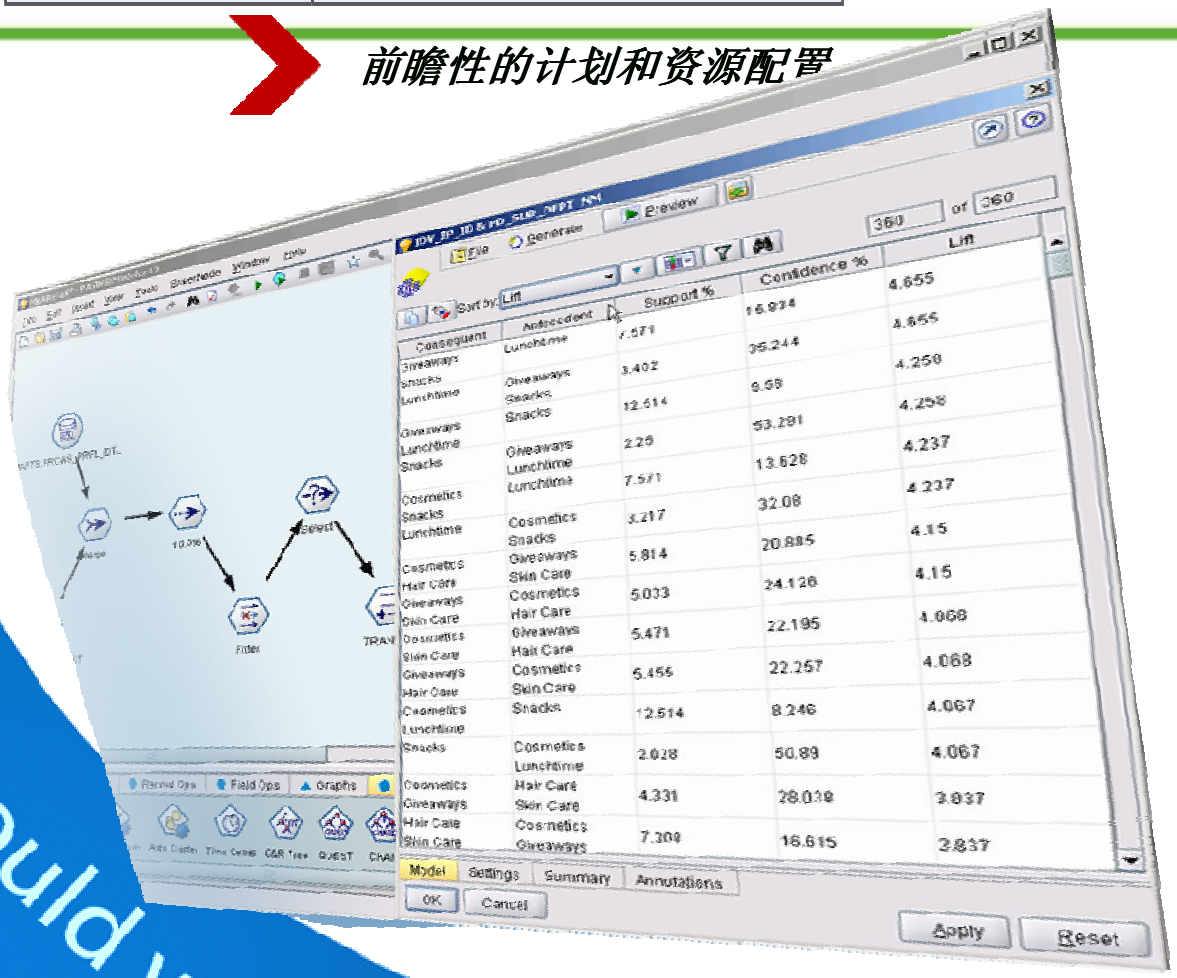
A1 Do we want Content Analytics?

Administrator, 2010-9-30

PERFORMANCE
How are we doing?
Why?
What should we be doing?

## *前瞻性的计划和资源配置*

*前瞻性的计划和资源配置*

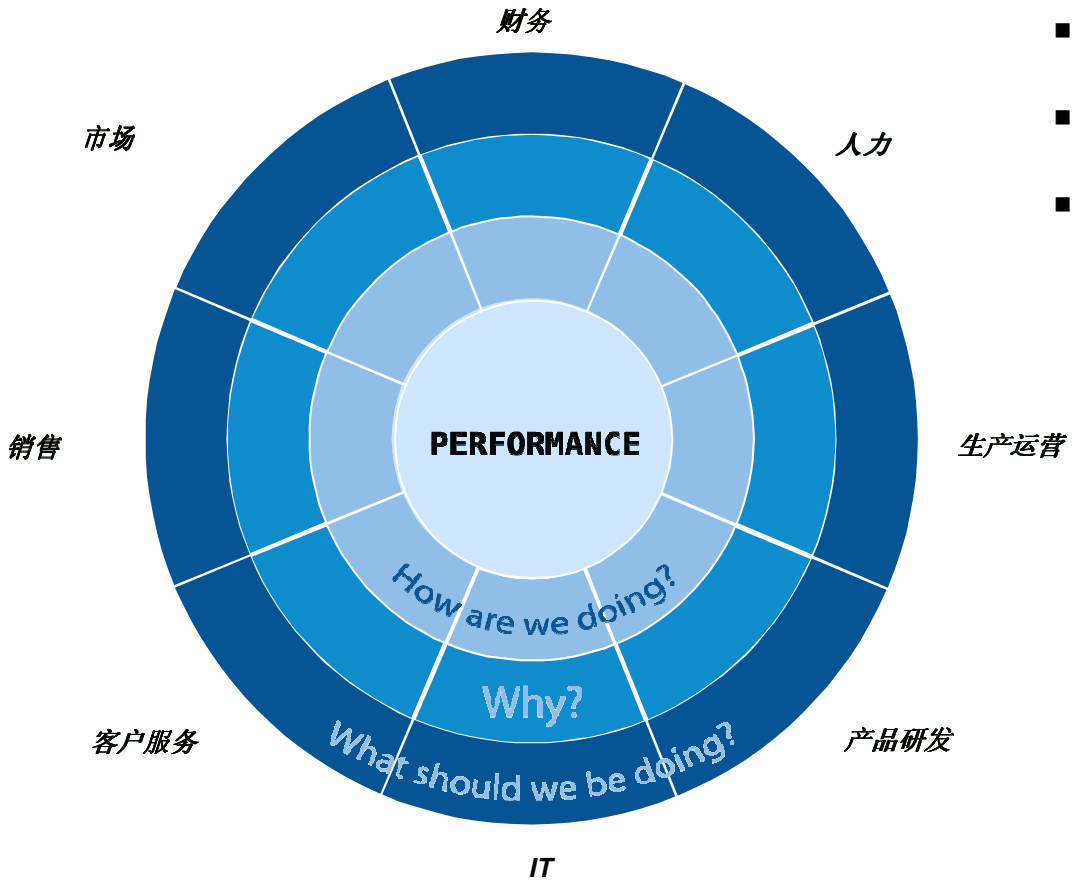



# What should we be doing?

围新医改

## 前瞻性的计划和资源配置

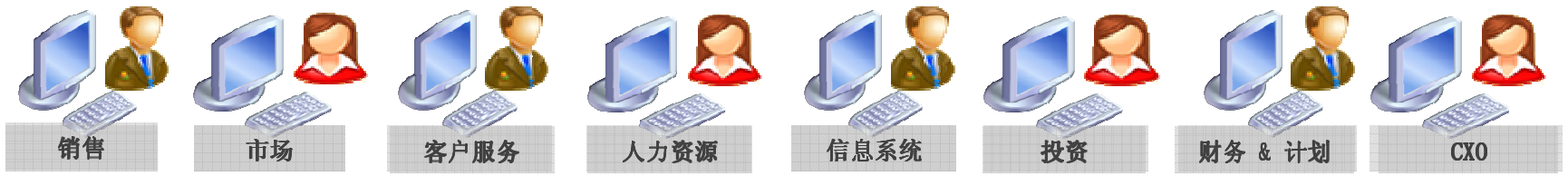
# 正确的的相互紧密联系的 决策和行动




- 全方位的能力
- 被证实的平台
- 丰富的经验

# IBM Business Analytics 优势：全面的能力

# 业界最完善的 业务分析与绩效管理平台




企业门户 (Portal)

展现

报表 | 即时查询 | 图表 | 仪表盘 | 记分卡 | 触发 | 调度 | 分发 | What-if | 计划录入

C10 (提供通用的展现与互动能力 (任何形式、地点、语言…..)

应用
业务模型

| 定制应用 | 标准分析应用 | 企业绩效管理/战略管理 | 整合的风险管理 | 数据挖掘/预测性分析 |
|---|---|---|---|---|
| 应用1 | 销售 | 计划预算 | 市场风险 | 运营风险 | 数据挖掘 | 聚类建模 |
| 应用2 | 市场 | 销售计划 | HR规划 | 金融风险 | 内部审计 | 优化营销 | 预测分析 |
| | 财务 | 人资 | 资金计划 | 投资规划 | 报表合并 | | |
| | Analytics Apps | | TM1+Controller+ Clarity) | | OpenPage | | SPSS |

基础架构

建模工具 | 元数据管理 | 用户/组
ETL工具 | 多维数据库 | 安全性

IBM 完整的 商业分析与绩效管理服务 基础架构

IBM Business Analytics

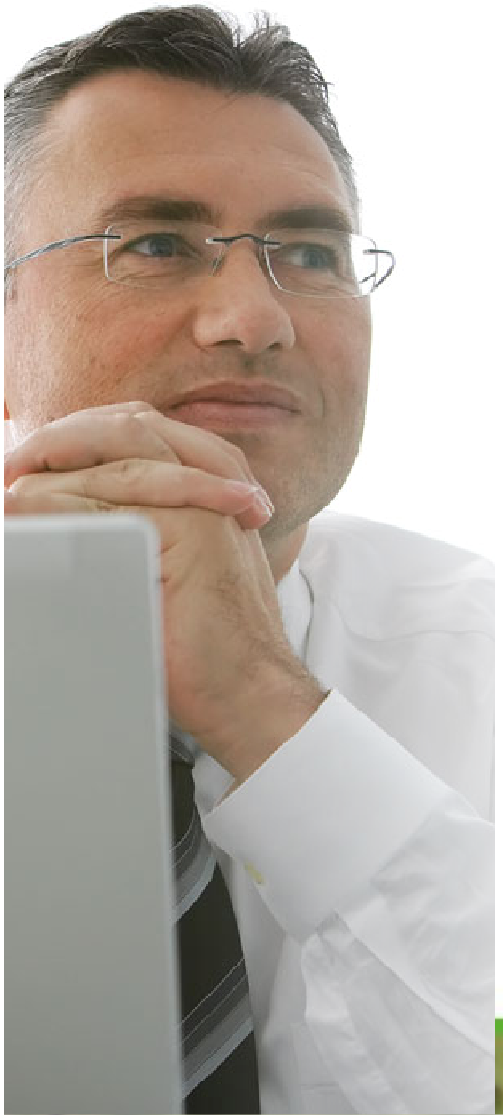
数据仓库

数据抽取、转换、加载 (ETL)

销售 | 客户 | 供应链 | 人力资源 | 流程 | 财务 | 采购 | 服务

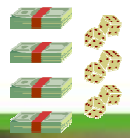
ERP / 核心业务系统 交易数据

# IBM绩效管理平台的独特特点



- 共享：多Cube OLAP (multi-cube)引擎，为所有的绩效应用提供支持
- 快：基于内存的、可回写的、实时计算OLAP引擎，实施What-if能力
- 可扩展性：64位内存寻址能力支持海量数据，按需计算是数据量与性能无关
- 灵活性：数据格级的业务逻辑规则支持复杂的业务模型，按需计算保证了性能
- 容易使用：架构的技术优势大大简化了IT基础设施的要求
- 多种用户界面：C8 的良好集成，又有针对专业分析人员的强大的Excel界面

- 为管理会计的业务需求和企业全面绩效管理奠定基础！



董俊茹
13910534706
jrdong@cn.ibm.com