



---

要进一步了解 IBM 业务分析软件的组件及业务分析软件对您的组织的价值，我们邀请您阅读这些补充性文章。

*利用业务分析改善业务成果：为什么分析驱动型组织优于其同行*

*分析成熟度的力量：通过提高您的分析商数实现更优秀的业务成效*

---

## 从新手到大师：了解分析商数成熟度模型

### 简介

最近的研究证实成千上万的组织多年前就了解的一个事实：业务分析能够获得更好的业务成果。例如：

- 2010年 MIT 斯隆管理和 IBM 商业价值研究院联合进行的研究显示分析成熟度较高的组织较之于成熟度较低的组织表现更优的几率要高出三倍；业务成果最显著的组织在其业务流程中使用分析方法比依靠直觉的比率高出 5.4 倍。<sup>1</sup>
- 2010 年 IBM 全球 CFO 研究表明在提高效率和业务洞察力方面的投资促使 EBITDA 增长速度翻了一番，使复合年增长率提高了 36%，使投资回报率提高了 15%（或更高）。<sup>2</sup>

因此，当 IBM 询问来自 78 个国家的 2500 多名 CIOs 用于其 2010 全球 CIO 研究时，83% 的人选择优先考虑“商业智能和分析”也就不足为奇了。<sup>3</sup>

您阅读这篇文章表明下面两点之一：

- (A):您或您的组织已经使用了业务分析，您想在今后更深入地利用它。
- 或(B): 您没有使用业务分析-至少就您所知还没有-您想开始使用业务分析。



如果您的答案是“A”，那么您或您的组织已经体验了业务分析所带来的某些商业利益，这些好处包括降低成本、提高利润、降低风险、提高客户满意度、提高灵活性、增加可视化、提高一致性、获得预测性的洞察力等。

如果您的答案是“B”，那么欢迎您的加入。您做出了正确的决策。改善业务成果具有从未有过的重要性，也更具挑战性。现在的“新常态”使企业领导者承受前所未有的压力，需要更快速地从事实为依据做出决策，以最大限度地改善成果和降低风险。

## AQ 的定义

本文将有助于您了解 IBM 业务分析中称为“分析商数”或简称 AQ 的新概念。与 IQ 和 EQ 类似，现在有一种方法能够帮助人们和他们所在的组织衡量他们将分析应用到其战略方案、运营流程和整体决策所取得的成效。

AQ 衡量您的组织的预备情况、能力和功能来定位和应用洞察并重新定位您的企业，从而做出更好的决策，这些决策将实现更优秀的成效。它基于对历史和过去的背景，以及您做出有见地的预测的能力来衡量您的行动能力，并预测可能的结果，从而优化建议，自动化明智的决策。我们认为那些通过分析来推动业务成果的组织和个人具有较高的“AQ”。

您运用分析越多，您的 AQ 就越高。您的 AQ 越高，您和您的组织表现就越卓越。

---

通过我们的在线 AQ 自助评估  
立即确定您自己的 AQ。

<http://www.ibm.com/analytics/aq>

---

### AQ 的组成部分

AQ 这个概念有两个核心组成部分。第一个组成部分是我们根据您对 15 个多项选择题的回答计算得出的一个数值分数。其中包括：

- 您用来做出决策的信息质量如何？
- 您利用分析的策略是什么？
- 您是否记录了您的组织通过分析计划所取得的成效？
- 您的决策者通过分析告知他们的决策的比例是多少？
- 您如何预测未来的事件和结果？

第二个组成部分是 AQ 成熟度模型，它把这些分数映射到逐渐上升的分析成熟度的四个阶段之一。与常见的 IQ 或 EQ 指标类似，您获得的分数越高，您可能表现越好。

分析成熟度的四个阶段及其各自的 AQ 分数如下所示：

阶段	AQ 分数
新手	80 分以下
实践者	80-119 分
领导者	120-140 分
大师	141 分及以上

**我们的 AQ 成熟度模型**浓缩了 30 年的经验和数以千计的成功客户成果。

并根据广泛的定性和定量外部数据得出，包括市场调查、分析研究和行业基准。最后，它结合了 IBM 长期以来成功的业务分析客户的洞察和经验。

## 阶段

*新手还是实践者？领导者还是大师？* 需要注意您的 AQ 以及您在 AQ 成熟度模型所处的阶段仅仅是旅程的第一步。同时，个人和团体在一个单一的组织内处于不同的阶段的情况屡见不鲜。每个组织、团队和个人在利用业务分析实现卓越方面的程度都不同。

这没关系。因为无论您的分数是多少，您的下一步是要制定一个方案，从而到达您的分析成熟度的下一个阶段。在后文中，我们将向您展示一些 IBM 客户在这方面的示例。所有这些客户都处于大师阶段，他们在每个阶段都获得了独特和有价值的洞察。我们将大致描述您现在就通过 IBM 使您自己、您的团队以及您的整个组织获得更高 AQ 的步骤。

我们更详细地看一看 AQ 成熟度模型的各个阶段及其各自的进展路径。

---

可在</analytics/aq> 阅读更多关于 Mueller、Cellular South 和其他分析因素驱动的组织的信息。

---

## 新手

在该级别，个人或团队分析自己的数据，通常使用电子表格或基本查询工具。在这里，知识工作者对以往的绩效仅有有限的历史视图，很大程度上必须依赖“直觉”制定有关当前和未来绩效的决策。正是在这个早期阶段对基本或不完整的分析的负面影响感受最敏锐，因为成果受到效率低下、延误、缺乏沟通和错失机会等因素的阻碍。这些障碍中的任何一项都属“燃眉之急”，促使组织有必要迈出向更高的 AQ 进发的第一步。

Mueller 正是这种情况，Mueller 是一家制造预制钢结构建筑、屋面和建筑产品的私人企业。早在 2004 年，该公司就难以满足其各种管理人员的信息需求。其新的 ERP 系统在收集和存储信息方面效率较高，然而，在产生可操作的信息方面效率却非常低下。正如规划和财务分析经理 Mark Lack 回忆：“财务和管理人员想要花费更多的时间在战略和改善业务方面。经营、销售和客户服务人员想要快速稳定地在组织内共享信息，来改善成果。每个人都想脱离电子表格的束缚，在需要的时候实现快速报告。” Mueller 迈向 *创建者* 状态的第一步是采用 IBM Cognos Business Intelligence、Cognos Planning 和 IBM Cognos Analytics Applications 提供的平衡计分卡方法。此举成果显著：自此 Mueller 的实施非常成功，在 2007 年该公司被列入平衡计分卡名人堂。

电子表格也是无线服务提供商 Cellular South 的问题所在，该公司是美国最大的私有电信公司。该公司的财务分析和规划经理 Justin Croft 希望摆脱电子表格和总账报告中过时低效的预算系统的限制。2006 年，该公司转而使用 IBM Cognos TM1，此举将 Croft 从“冗长的电子表格炼狱”中释放出来，减少了 80% 的报告时间，使整个企业迈向更加协作、高效和以客户为中心的技术平台。

### 您的下一步

和 *新手* 阶段一样极具挑战性的是入手操作，好在它也是最容易出手的。每位客户都从这里开始业务分析之旅，通往 *创建者* 阶段的路途久经考验且清晰明了。

### 了解更多关于 IBM 业务分析的详细信息，以及您如何通过业务分析改善业务成效：

- 在我们的 [业务分析 Web 演示](#) 中查看如何制定更好、更快、更明智的决策。
- 通过我们的《[The Performance Manager](#)》一书了解如何在您的核心业务职能中利用信息的“最有效点”。
- 通过我们的《[数据质量白皮书](#)》查看如何增加对您的信息的信任。
- 在执行报告《[摆脱业务分析](#)》中发现 IBM 业务分析解决方案的广度。

### 实践者

AQ 成熟度模型的第二个阶段通过团队之间更广泛的协作定义，这些团队通常是一个部门内的，使用历史和当前的数据视图，以及过去和未来的趋势。在该级别，组织的决策者可以使用仪表板快速钻取或总结复杂信息。在该阶段工作的群体汇聚了赢得举棋不定的客户所需的一些快速成功案例，现已开始加快行动速度、制定更有效的决策和筹划长期计划。

---

在 [ibm.com/analytics/aq](http://ibm.com/analytics/aq) 阅读 Becker Underwood 和 SETMA 的完整案例。

---

总资产为 1.5 亿美元的 Becker Underwood 总部位于爱荷华州，生产草坪管理、农业和林业产品，在其迁移到 *创建者* 阶段后，经历了这些直接的收益。这一迁移过程包括在其预算季之前部署 IBM 数据仓库和 IBM Cognos Planning 软件。该公司最初专注于销售和订购/刷新流程等影响较大的领域，此举则使其获得了立竿见影的成效：库存周转率增加了 50%，预测准确度提高了 15%，并且还得以从电子表格中解放出来。财务人员现在可以将客户级和产品级数据纳入其一年的滚动预测，从而提供对未来前景的更大的可视化。

东南德克萨斯州医学协会(SETMA)也获得了更快、更准确的信息等收益，该协会的多专业服务包括临床实验室、移动 x 射线和物理治疗。

“对患者相关数据的分析看似简单，然而，考虑到我们的患者数据库非常庞大，通常情况下，运行持续改善病患护理所需的报告需要花 36 个小时，” SETMA 总经理兼管理合作伙伴 James L. Holly 表示。由于有了 IBM Cognos 商业智能基础设施，STEMA 的专家们现在每天都能够获得关于每个病人的最新报告。有了这一最新信息，SETMA 的专家们能够保证每位患者都能够通过组织的高水平护理而受益。

### 您的下一步

实践者阶段是业务分析的乐趣真正开始的阶段。到此，您已经了解了它能够为您做些什么，您的团队也获得了收益。不仅您自己表现得更好，而且您的整个团队也能够实现更好的业绩。从这个阶段到领导者阶段意味着构建结构、制定流程和策略，以支持更广泛的部署。例如：

### 与您的重要 IT 和业务相关方合作，确定优先级，并规划您的路线图：

- 通过我们的 [Business Analytics Champion's Kit](#) 提供的资源构建您的商业案例、分析策略和卓越中心。
- 通过我们的白皮书《[如何降低 TCO 并提高商业智能的投资回报率](#)》了解如何优化您当前的部署并降低您的拥有成本。
- 通过白皮书《[现在您需要预测性分析的七个理由](#)》提供的洞察增加您的预测能力
- 通过我们的 [IBM Cognos TM1 Web 演示](#) 观看如何精简和简化您的规划、预算和预测能力。
- 探索新的创新来推动更广泛的采用，包括[移动性](#)和[协作](#)。

### 领导者

这些组织跨多个部门应用已定义的业务和财务指标。这些组织可以结合来自各种系统的数据，以获得对情况的凝聚视图。使用集成的、基于驱动因素的规划来协调资源和预测模型，以评估“假设”的绩效和风险场景。他们还开始在业务流程内有选择性地部署自动化决策。他们规范了一个卓越中心，囊括了角色和职责、共享服务环境、标准技术和流程，以及定期评估和修订战略和优先级的强大的相关方群体。

在该阶段运作的团队深入研究自己的数据，推动范围更广泛的影响。在该阶段运作时，个人、团队或组织不太可能推动以没有高水平的分析主导的洞察为支持的战略或战术。

---

关于 Cellular South 和  
Infinity Property & Casualty  
的完整案例可参见  
[ibm.com/analytics/aq](http://ibm.com/analytics/aq).

---

例如，在移动性提供商 Cellular South，业务分析领导参与跨五个部门进行的对客户盈利能力的详细的审查和分析工作：费率规划、设备、地理区域、客户群和时间。此类审查的好处是什么？Justin Croft 的分析团队的洞察有助于该公司了解其产品组合的影响，从而不断识别和促进其盈利能力最强的服务包。Croft 表示，“在我们客户级模型中，我们输入来自计费系统的收入数据、来自总账的成本数据，并实际计算每位客户每个月给我们带来的收入。”随着业务分析目前已牢固、广泛地在其整个业务范围内进行了部署，Cellular South 通过场景建模、提前五年的基于驱动因素的预测和替代战略持续地完善自己的平台。

在 Infinity Property & Casualty，关注的重点则是此时此地。速度对于这个总部位于阿拉巴马州的个人和汽车保险公司来说至关重要，因为它提供一周 7 天每天 24 小时的服务，每个月处理 25000 到 30000 个索赔事件。正如其副总裁 Claims Bill Dibble 所述，“欺诈调查的证据越新，结果就越好。”该公司的领导级计划之一便是通过 IBM SPSS Modeler 提供的洞察制定一套广泛的规则，对业绩首亏预告索赔进行评价，并重新设计其流程，培训呼叫中心代理，根据先进的预测模型询问问题。现在，该公司不再使用通常为期一个月的时间表，可疑索赔在短短的 3 天内就被传递到特别调查部门。



### 您的下一步

业务分析的领先企业都是具有强大竞争力的组织。个人熟练掌握先进的分析模型和方法，而且这些组织很可能拥有业务分析卓越中心或商业智能能力中心(BICC)，这意味着分析洞察已渗透进核心业务流程。最后，这些组织各个部门之间的协作和沟通水平使其具有较高的效率，并提高了灵活性，这些都是他们先于不太成熟的竞争对手为新兴机遇做好准备并加以利用所需的。发展到大师状态涉及几个关键步骤。

#### 通过特定于行业的解决方案和体验对您的计分卡和战略进行微调：

- 通过我们的白皮书《[行业业务分析](#)》或参与我们的[业务分析和优化服务](#)，了解 IBM 的行业特定的专业知识能够增加您的业务分析解决方案的价值。
- 通过我们的[预测性分析 Web 演示](#)，查看更好的决策管理和提高的客户洞察如何帮助您使自己的运营与战略保持一致。
- 探索如何通过我们的[管理治理、风险和合规性解决方案](#)降低风险，实现收入波动最小化，提高财务效率，并缓解监管负担。
- 现场亲自观看我们的解决方案，探索如何在您的组织内进一步推动业务分析，并在我们的一个在线[业务分析研讨会](#)与您的同事分享您的兴奋之情。

### 大师

这些组织能够设立自上而下的目标，并基于战略重点和对转移动态的实时洞察分配资源。跨所有时间跨度的分析洞察是人们所期待的，数据驱动的决策则是文化。每个人不论角色如何都了解目标，以及他们如何在整个组织内进行协作来实现这些目标。决策者无论是在会议室根据基于分析的建议评估战略举措，还是扮演面向客户的角色，基于自动反馈系统进行销售推介，都掌握着所需的信息。在这个阶段，分析驱动的决策不再是例外，而是规定。

---

关于业务分析大师 Infinity Property & Casualty 和 Becker Underwood 的完整案例可参见 [ibm.com/analytics/aq](http://ibm.com/analytics/aq)。

---

Infinity Property & Casualty 的 Bill Dibble 表示，“总有更多的东西需要学习”。该公司已经掌握了复杂性，并挖掘了其结构化数据的价值，现在正将注意力转向 IBM 文本分析，以更清晰地确定合法性和损失的严重性。推动卓越的客户服务是该公司业务分析旅程的基本原理：通过更快速地发现欺诈行为，Infinity 能够更快地支付合法索赔，从而保持较高的客户满意度。此外，Infinity 使用业务分析已经提高了其员工的工作满意度：呼叫中心代理感觉自己有权处理索赔，现场理算师则现场运用自己的专业技能开展工作。

Becker Underwood 由于其广泛的业务分析基础架构实现了更高的一致性，该业务分析基础架构包括 IBM 规划、预测、仪表板、计分卡、预测分析和整合能力。这些综合能力将正确的信息在正确的时间以正确的格式提供给整个组织内的决策者。该公司掌握了业务分析，使其各个职能部门能够协作、协调工作。结果如何呢？显著改善了其业务流程、财务业绩和客户满意度。

### 您的下一步

如果您已经到达这一阶段，那么祝贺您。您在该旅程中确已走出很远，沿途改善了整个组织的成果。然而，仍然有上升的空间。利润还可以更高，成本可以进一步降低。数据量的大小和复杂性不断增加。未来具有不确定性，相应地也存在风险。然而，这正是分析驱动的组织的力量所在，此类组织通过快速转变优先次序、重新分配资源并推动企业范围内的一致性的能力，有效地管理其各方面的压力。保持大阶段意味着与同样成功的同行合作，并形成超越任何特定技术的互惠互利的业务关系。例如：

#### 优化您的战略并完善流程，从而提高效率，捕捉新的业务成果：

- 了解如何通过使用我们的**业务分析和优化服务**防止中断并充分利用新出现的趋势。
- 通过加入我们的**业务分析卓越社区**和我们的**绩效领导计划**，与同行联网，从而充分利用新兴的最佳实践并分享您的成功故事。
- 观看如何正规化您的企业数据治理方案，以不断完善和自动化决策。
- 了解分析前沿，您可以利用最新的发展。
- 随时了解 **IBM's Watson** 等新创新，并了解如何通过我们的 **Deep Insight** 服务来利用这些新创新。

#### 关于 IBM Business Analytics

IBM Business Analytics 软件提供决策者所需要的可操作的洞察力，以实现更好的业务绩效。IBM 提供一个全面的、统一的产品组合，包括商业智能、预测和高级分析、财务绩效与战略管理、监管、风险与法规遵从性和分析应用。

凭借 IBM 软件，企业可以发现趋势、模式和异常，比较“假设”场景，预测潜在的威胁与机会，识别并管理关键业务风险，并规划、预算和预测资源。通过这些深层次的分析功能，我们在全球各地的客户能够更好地了解、预测并影响业务成效。

#### 更多信息

如需了解更多信息或联系销售代表，请访问：  
[ibm.com/analytics](http://ibm.com/analytics)。

#### 要求回电

若希望回电或者询问问题，请访问 [ibm.com/business-analytics/contactus](http://ibm.com/business-analytics/contactus)。IBM 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。



---

© 版权所有 IBM Corporation 2011

IBM Canada Ltd.  
3755 Riverside Drive  
Ottawa ON K1G 4K9  
加拿大

在加拿大印刷  
2011 年 5 月  
保留所有权利

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是国际商业机器公司在全球许多司法区域的商标或注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。

可在网络上获取 IBM 商标的最新列表，请查看 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark information”部分。

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。

- 1 *分析：实现价值的道路。最智慧的组织如何嵌入分析以转换行动洞察。* IBM 商业价值研究院与麻省理工学院，2010 年。
- 2 *新的价值集成商：来自全球首席财务官调查的洞察力。* IBM 商业价值研究院，2010 年。
- 3 *CIO 的呼吁来自全球首席信息官调查的洞察力。* IBM 商业价值研究院，2010 年。

P26358



请回收利用