

由 TM1 支持的战略财务绩效蓝图

IBM



简介

作为长期计划的起点和终点，战略规划有助于建立用于开发运营和财务计划的指南。最高级别的董事会设定最大化股东价值和经济增长的目标。然后战略规划人员合理调整主要目标，权衡各种投资方案并将高级别的目标转换为组织的具体财务目标和绩效指标。

尽管战略规划通常由一个小团体（或者甚至是一个人）来执行，但其结果对整个组织及其股东都有重大影响。

战略规划是一个迭代过程，需要自上而下和自下而上的规划、最新的预测信息，以及可靠的工作流和过程，这样才能促进差距的解决和协商。当此过程拥有一个统一的规划平台时，您将获得最优结果。但是，大多数公司获得的结果都不是最佳的，这是因为他们的战略规划流程存在多个功能不良的领域：

- **信息访问。** 战略规划人员很难找到其所需的信息，这些信息通常分散在分离的分类总账、ERP 应用程序或其他系统中，隐藏在笔记本电脑某处的电子表格中，或者是掩藏在某人桌子上的文件夹下面。归根结底，规划人员无法获得完整且准确的业务视图。
- **版本控制。** 一个一直令人头痛的问题是尝试确定谁拥有最新的消息。基于电子表格的规划使有效的版本控制几乎难以实现，同时管理更改或维护审核追溯也存在问题。

- **循环时间。** 创建完整战略企业规划所需的时间太长，当真正完成规划时，情况已经发生变化，规划就不再适用了。**责任性。** 谁拥有什么信息？谁的信息是准确的？许多公司在讨论数字方面所花费的时间比实际讨论战略业务目标花费的时间要多得多。将大量电子表格汇集在一起的冗长过程，留下了太多的修改余地、混乱和错误，并且没有一个真正对此负责的人。
- **可预测性。** 大多数公司存在的疑问是“什么是可预测性？”如果数字是不可靠的，且您是基于最佳猜测和直觉来制定战略构想，那么就不会明确自己的业务发展方向。



显然，需要有一个可靠的方法来进行持续的企业战略财务规划。由 TMI 支持的 Cognos® 战略财务绩效蓝图提供了这样一种方法。

战略财务蓝图简介

由 TMI 支持的战略财务绩效蓝图提供了一个完整的绩效管理框架，规划人员可以逻辑且有条理地使用它进行明确的企业目标确定、构造和度量。它支持基于 Web 的流程，可定义长期目标，分析场景，支持决策制定并度量成效。此外，该蓝图促进了战略规划流程中的信息访问，简化了版本控制，提

升了责任性并增加了可预测性。



图文：Continuous Planning Process：持续规划流程

FUNDING & WORKING CAPITAL: 经费及营运资金
DEBT PLANNING: 债务规划
EXPENSE PLANNING: 费用规划
BALANCE SHEET: 资产负债表
CASH FLOW: 现金流
INCOME STATEMENT: 损益表
REVENUE PLANNING: 收入规划
PROFITABILITY OPTIMIZATION: 盈利能力优化
SALES TARGETS: 销售目标
M & A SYNERGIES: 收购兼并协同
M & A FEASIBILITY: 收购兼并可行性
CREDIT RATING: 信用等级
MONITORING: 监控

蓝图收益

对于长期的企业财务规划来说，由 TMI 支持的战略财务蓝图是不可靠的基于电子表格方法的理想替代方法。它支持用户在几年之后使用可靠的、一致的建模工具来评估其是否达到了目标。蓝图还可：

- 加速为期 10 年的长期战略规划

- 评估多个战略的影响
 - 支持假设增长场景与沙箱的个性化对比和分析
- 促进评估内部或外部增长的机会
- 支持收购兼并（M&A）规划
 - 提供了目前投资组合的分析和撤资的影响评估
- 包括税收和信用等级影响
 - 包括一个综合财务报表集，该报表集有基本增长、收购和撤资的明确视图

蓝图特性

由 TMI 支持的战略财务蓝图可与 IBM Cognos 绩效管理平台轻松集成。它具有以下特性：

- 集成的工作流和流程管理
- 通过 IBM Cognos TM1 实现的高绩效规划
 - 用于数据收集和整合的、基于 Web 的模型部署
 - 集成的 Cognos 8 Business Intelligence 报表、分析和仪表板
 - 战略目标设定、合并/收购/重组、撤资和资产管理、现金流管理、KPI 和财务/非财务规划能力

战略财务蓝图详解

由 TMI 支持的战略财务蓝图为战略规划部门和法律实体或部门提供了为期 10 年的长期战略规划。其基本前提是现金由核心业务和涉及投资战略决策生成（或使用），并且撤资战略主要由核心业务的现金状况来驱动。

此蓝图解决了 M&A 规划多方面的问题。M&A 规划、现金管理和撤资功能是企业战略规划人员的主要决策内容。除了收购方案的完整财务报表集，蓝图还提供了其他假设场景进行对比。生成的流程可使规划人员获得对各种主要经济指标和股东成果的洞察。

主要 Cognos TM1 收益

除了特定于此蓝图的收益，Cognos

- 灵活的蓝图开发
 - 用于数据收集和整合的模型部署
- 按需应变的工作流
- 按需应变的整合
- 按需应变的基于浏览器的计算
- 可伸缩架构
 - 使用选项框执行基于表格的序列逻辑和计算的能力

随需应变的工作流可视性

此 *蓝图* 的用户很可能会组成一个小团体，通常是企业战略规划人员和法律实体。企业规划人员有责任向内部和外部投资（包括收购兼并）提供数据。法人实体出资人可管理其组织部门的现金和投资。他们的视图仅限于资金改进和撤资等项目的规划。因此他们不会看到收购兼并规划的界面。但是，由于公司为业务部门提供了不同的责任水平，因此他们应考虑修改 *蓝图* 以适应具体需求。

因为所有工作流状态更改、数据整合和聚合都发生在保存信息的时候，所以可立即获得整体企业结果。



Row:	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	10yr Total
Volume	59,785,772	61,470,309	64,370,057	66,868,913	67,156,080	67,821,327	69,003,022	69,089,110	69,835,739	69,501,082	665,001,404
Rate	446.59	446.05	446.01	446.50	446.68	446.03	446.55	446.91	447.11	447.18	4468.73
Revenue	26,723,642	27,456,172	28,761,185	29,862,318	29,997,278	30,349,287	30,840,901	30,876,614	31,224,255	31,079,494	297,173,146
COGS Rate	113.46	111.66	113.32	113.06	113.12	113.28	113.24	113.09	113.25	113.12	113.09
Cost of Goods Sold	6,783,204	6,863,775	7,381,541	7,560,190	7,598,696	7,687,336	7,813,902	7,813,287	7,508,807	7,861,062	75,170,880
Margin \$	19,940,438	20,594,398	21,479,644	22,302,119	22,400,382	22,661,951	23,026,999	23,063,327	23,715,448	23,217,531	222,002,267
Margin %	74.02%	73.00%	74.68%	74.68%	74.60%	74.67%	74.66%	74.70%	74.67%	74.70%	74.70%
Multiples											
Volume Growth %	.00%	2.82%	4.72%	3.88%	-.43%	1.14%	1.59%	-.12%	1.06%	-.46%	15.36%
Revenue Growth %	.00%	2.75%	4.75%	3.83%	-.45%	1.17%	1.62%	-.12%	1.13%	-.46%	15.35%

收入计划

收入模型是任意战略规划流程的主干。建立假设场景的能力是为 M&A 和债务模型提供上下文的关键。

为此，由 *TMI* 支持的 *战略财务蓝图* 提供了下列行业领先的特性：

- 成熟的建模，包括个性化的假设场景
 - 使用基于驱动因素的原则和自上而下的成果驱动因素进行高绩效收入和交易量增长规划
- 可轻松适应任何业务模型

	Core Operations	Post-Acquisition	Variance	Movement	Target Value	Target Min	Target Rating	Industry Avg	Industry Rating
ECONOMIC VALUE ADDED	0	0	0	-	0	0		0	
Economic Value Added \$	1,350,387	2,343,849	993,462	+	4,000,000	2,400,000	Bad	2,500,000	Bad
EVA %	21.41%	33.33%	11.92%	+	30.00%	20.00%	Excellent	35.00%	OK
EVA \$ NPV	21,671,370	15,541,705	(6,129,665)	-	15,500,000	12,000,000	Excellent	20,000,000	OK
DUPONT ANALYSIS	0	0	0	-	0	0		0	
Return on Assets	2.758	2.704	(0.054)	-	10.000	9.000	Bad	5.000	Bad
Return on Equity	0.271	0.217	(0.054)	-	0.250	0.200	OK	0.240	OK
ROCE	14.25%	19.63%	5.38%	+	15.00%	10.00%	Excellent	20.00%	OK
ROIC	27.09%	27.09%	.00%	-	25.00%	20.00%	Excellent	30.00%	OK
EPS	\$2.229	\$2.229	\$0.000	-	\$2.500	\$2.000	OK	\$1.800	Excellent
Earnings per Employee	282.69	1,348.12	1,065.42	+	1,200.00	1,000.00	Excellent	1,400.00	OK
ACCOUNTS RECEIVABLE RATIO	45.0	45.0	0.0	-	40.0	45.0	Excellent	47.0	OK
INVENTORY RATIO	22.9%	22.9%	.0%	-	25.0%	20.0%	OK	25.0%	OK
COVENANTS	0	0	0	-	0	0		0	
Inventory (TL/TTA)	47.8%	147.3%	99.6%	+	100.0%	50.0%	Excellent	80.0%	Excellent
Gearing (D/TTA)	47.8%	147.3%	99.6%	+	100.0%	50.0%	Excellent	80.0%	Excellent
Debt Ratio	0.47	1.47	1.00	+	1.50	1.00	OK	2.00	OK
Coverage Ratio	268.27	6.38	(261.89)	-	10.00	10.00	Bad	10.00	Bad

KPI 审查

KPI 审查模型的主要特性包括:

- 实时 KPI 更新, 显示战略更改对大量内置 KPI 的影响, 并将其与目标和其他基准进行比较
- 能够添加新 KPI 并轻松更改现有 KPI
- 能够查看详细的工作计算、公式和阐述, 以使每个 KPI 都有意义
- 还包含保证条款以跟踪遵从性

收购兼并的可行性

在当今的业务环境中, 收购兼并是增长的关键。组织快速确定和分析影响的能力, 是执行长期战略的关键。

M&A 可行性模型提供了以下主要特性来促进此过程:

- 能够规划投机性收购, 包括交易结构分析和估值分析
- 能够存储并比较多个场景和多个收购目标, 并且可打开或关闭每个选项
- 详细的协同效益分析以获得更好的估值分析

	5 % Series	7 1/2% Series	6% 30 Year Note	Revolving Credit Line	Cap Expense Liability	Total Debt
Debt B/Fwd	200,000	0	0	0	0	200,000
Opening Debt Balance	200,000	0	0	0	0	200,000
New Debt	0	15,200,000	10,000	902,122	90,000	16,202,122
Retired Debt	0	0	0	0	0	0
Ending Debt Balance	200,000	15,200,000	10,000	902,122	90,000	16,402,122
Interest Rate	5.00%	7.50%	6.00%	6.50%	4.00%	7.39%
Interest Expense	10,000	1,140,000	600	58,638	3,600	1,212,838
Maximum Debt Allowed	500,000	20,000,000	2,000,000	500,000	5,000,000	28,000,000
Warning			Exceeds Maximum			

债务建模和管理

债务建模和管理是所有企业战略的关键流程，它有助于平衡预期收入和债务。对于债务建模和管理，由 TMI 支持的战略财务蓝图提供了下列主要特性：

- 详细的现金流和债务建模，包括资金选项，比如股份回购、债务类型和自由现金流/流动资金的优化
- 债务偿还时间安排、利率波动和现金流利用的建模



KPI 仪表板

此蓝图提供了一个 KPI 仪表板，提供对组织战略的长期影响分析，包括 M&A 审查、债务管理和收入影响。使用 KPI 仪表板可监控这些活动并获得这些流程的任意视图：

- 使用 Cognos 8 商业智能监控并分析多个 KPI
- 比较多个场景和实体
- 无需编程即可创建并更新报表的灵活性

	Next W.	CY+2	CY+3	CY+4	CY+5	CY+6	CY+7
ACCOUNTS RECEIVABLE RATIO	46.0	45.0	46.0	45.8	46.0	46.0	46.0
ADMINISTRATIVE COSTS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Asset Turnover Ratio	33.306	33.396	34.365	35.094	35.280	34.481	34.028
Benefits	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Book Value per Share	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Cash from Dividends	240000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Owing Income Tax Payable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compound Future Value	1352757.00	1356131.14	1364108.83	1370118.37	1377895.18	1384016.84	1384754.12
Compound Future Value_Cumulative	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cost of Capital	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%
COVARIANTS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Coverage Ratio	5.25	5.29	5.35	5.37	5.52	5.51	5.48

趋势分析

由 TM1 支持的战略财务蓝图提供了趋势分析，包括：

- 使用 Cognos 8 商业智能对所有信息进行的任意类型分析
- 使用许多内置图表类型进行的图形分析
- 拖放用户界面
- 将任意视图发布为报告，与同事共享，并以多种文档格式（比如 PDF）分发

结束语

由 TMI 支持的战略财务绩效蓝图是一个完全灵活、可伸缩的综合成熟财务模型，可用于收集目标，自上而下和自下而上地驱动它们，并根据 Cognos TMI 的其他内容反馈信息。战略规划人员可建模企业场景，比如重构和撤资。这些场景可能包括的功能有：现金流、资产负债表、税收计算、经营收入和开支，以及常规业务流程中的当前资产撤资和新资产的收购。

战略财务绩效蓝图优势

功能：

- 反向分析
- 内置公式
- 动态模型变更
- 提交之前进行测试更改
- 内置开发和测试环境

架构：

- 电子表格集成 – 两种方式
- BI 集成
- 数据集成
- Web 部署

经验证的客户基础：

- 为规划而进行的完全彻底的设计
- 全球超过 3000 名客户
- 旗舰 IBM Cognos 解决方案
- 巨大的研发投入

技能和经验：

- 合作伙伴网络
- 可用的内部技能
- 巨大的用户体验市场
- 标准化验收

有关 Cognos 战略财务绩效蓝图如何帮助组织改进其战略规划的更多信息，请访问 Cognos 创新中心：
ibm.com/cognos/innovation-center。

关于 IBM Cognos 绩效管理创新中心

IBM Cognos 创新中心成立于北美洲和欧洲，旨在促进对可靠规划和绩效管理方法、技术和实践的理解。创新中心致力于将日常绩效管理实践转化为“后续实践”，以帮助削减成本、精简流程、提高生产力、实现对机会的快速响应，并改善管理可见性。

该创新中心在全球配备有规划、技术、绩效和战略管理专家，与 600 多名 IBM Cognos 客户、学者、业界领袖以及其他专业人才联手，力求加速采用、降低风险，并最大化技术辅助绩效管理实践的效用。

关于 IBM 业务分析

IBM 业务分析软件提供了完整、一致且准确的信息，决策制定者可以依赖这些信息提高业务绩效。商业智能、先进的分析、财务绩效、战略管理及分析应用程序的全面组合，让您清楚、即时和实时地深入了解当前绩效，并能够预测未来效益。

结合丰富的行业解决方案、可靠实践和专业服务，各种规模的组织均可实现最高的 IT 生产力并取得更好的经济效益。

更多信息

如需了解更多信息或要联系销售代表，请访问：ibm.com/cognos。

要求回电

希望 IBM 回电或者询问问题，请访问 ibm.com/cognos/contactus。IBM Cognos 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Canada
3755 Riverside Drive
Ottawa ON K1G 4K9
Canada

在加拿大印刷

2010 年 4 月

保留所有权利。

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家/地区的商标或注册商标。如果这些商标和其他 IBM 商标在本文中第一次出现时标注了商标符号（® 或 ™），均代表在本文出版之际，它们是 IBM 在美国注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家/地区也可能是注册商标或普通法规定的商标。关于 IBM 商标的最新列表，请访问 ibm.com/legal/copytrade.shtml 的“Copyright and trademark information”部分。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

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。

本信息中对非 IBM 网站的引用仅出于方便考虑，不能以任何方式看作对这些网站的认可。这些网站上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些网站时风险自负。

YTW-03029-CAEN

P24473



认识回收标志

做好垃圾分类
