

# 嚴峻景氣下的績效管理白皮書－ 環境愈艱困，您愈需要敏銳的洞察力

## 目錄

- 2 經濟風暴環伺
- 3 在危機中尋找轉機
- 4 衡量效率
- 5 制訂困難的決策
- 6 簡化供應鏈
- 8 為明日的成功打好今日的基礎
- 9 總結
- 12 相關資訊
- 12 關於 IBM 服務管理

## 經濟風暴環伺

信用緊縮、需求下降、營收壓力、匯率波動，無可諱言的，今日正處於寒冬中的經濟環境，讓企業面臨一波波的挑戰—包括現金流量的減少、因應波動性需求的庫存管理漸趨困難，更別遑論日漸下滑的業績、營收、以及獲利等。

對於許多企業而言，這些負面指標再再都暗示著，組織必須以備戰的模式來進行經營管理工作。這些被迫縮小未來願景的企業，往往傾向於沿用過去可行的策略方針，並寄望這些模式在未來仍能奏效。

然而，過去許多的經驗和歷史卻顯示，企業若隨著上述模式行事，往往會鑄成無法挽回的大錯。試想：在最近的一份報告中<sup>1</sup>，麥肯錫管理顧問公司（McKinsey & Company）回顧了在 2000 年至 2001 年的經濟大衰退中，哪些公司被不景氣的洪流淹沒；又有哪些公司，反而能運用蕭條的大好時機，從競爭者中脫穎而出。麥肯錫做出了以下的結論：「2000 至 2001 年間，美國有將近 40% 首屈一指的企業，在不景氣中失去了產業前 25 大的光環；另外有 1 / 3 的美國頂尖銀行，也面臨了相同的命運」。

為了避免類似的情況再度發生，您的企業必須能充份掌握關於公司業務、所屬市場、競爭對手、以及供應商如何因應現今不景氣的重要資訊。而效能管理軟體，正是能協助您達成此一目標的得力助手。

AMR Research 市場研究公司副總裁暨資深研究員約翰·哈格帝（John Hagerty）也同意這一點：「能夠對本身營運和顧客瞭若指掌的企業，將比無法掌握這些資訊的公司擁有更多的致勝先機。」哈格帝也指出：「這一點在經濟前景晦暗不明、企業看似應該縮減相關技術投資的情勢時，尤其明顯<sup>2</sup>」。

在劇烈波動的市場中為您的企業找尋定位時，精闢的資訊便是決定您成敗的關鍵。這也正是為何需要進一步瞭解 IBM Cognos 績效管理和相關解決方案，如何能在企業面對外界的挑戰時，協助您採用正確的行動因應策略，以領導您的公司安然無恙的度過經濟風暴。

## 在危機中尋找轉機

在經濟不景氣的狀況下，您公司的決策階層必須有能力瞭解企業在既定目標之下的實際執行成效。然而，這些決策者往往沒有時間慢慢消化案前堆積如山的報告，並從中辨別哪些是正確或錯誤的資訊。但若透過計分卡（scorecards），將個人及團隊績效、與企業策略之間建立連結，可讓使用者瞭解在公司整體的績效目標之下，自己扮演何種推手的角色。同樣的，儀表板（dashboards）則能透過量測軌、圖表、分佈圖、以及其它圖形元件，將複雜的營運資訊，轉為動態的業務現況檢視來呈現。

如果同時搭配使用 IBM® Cognos® 8 Go! 儀表版與計分卡軟體，企業使用者便能在接收到資訊之後，做出更快的決策行動以為因應。這些軟體提供了直覺、互動式的介面，將複雜的運算工作於後台處理，讓全公司的使用者，都能自行製作囊括自身需要的資訊報表。如此一來，公司不需再動員專職的報告撰寫人，從多重來源收集資訊、再依個別需求製作報表。取而代之的是企業內的所有使用者，都可依照自身需求設定儀表板，並持續追溯工作績效。

此外，IBM Cognos 軟體解決方案還能針對多元化的操作環境如網頁、行動裝置、以及 Microsoft® Excel® 等辦公室軟體，自動地重新設定報表格式。這項優勢，讓使用者無論身處何處，都能製作或閱讀報表；無論面對市場上的威脅或轉機時，永遠確保使用者取得所需的資訊、並即時做出最適當的因應行動。

在經濟蕭條時，能讓企業一較高下的重要關鍵，取決於誰能擁有掌握精確資訊的能力。以 Envision Credit Union 的案例而言，這家座落於美國佛州首府塔拉哈西（Tallahassee）的信用合作社，擁有超過 2 億美金的資產、以及超過 30,000 名的會員。在 2007 年初導入 IBM Cognos 軟體之後，Envision 分析發現，客戶購車貸款的需求逐漸下降。該銀行因此將業務重心轉向其它的投資，諸如購屋貸款、信用卡債整合等等。

在同一時間內，Envision 也做出不提供任何次級房貸業務服務的決策。此一睿智的重大決定，讓該銀行在現今同業們於泥沼中掙扎之際，仍能保持穩固的營運與財務狀況。Envision 資深副總裁暨財務長丹·麥高文（Dan McGowan）將該公司在投資方面的遠見，歸功於在商業智慧系統上的投資：「在你遭遇危機之前，最好能先未雨綢繆」。他也表示：「無論大環境的趨勢走向是往上、往下、或持平，良好的商業智慧系統都必須具備充份可利用的資訊，以提供使用者可付諸執行的良策<sup>3</sup>」。

## 衡量效率

許多公司在面對來自經濟環境的挑戰時，常採用的另外一個手法，是設法加速組織內部的運作速度，讓企業整體效率維持在顛峰狀況。但在做這樣的決定之前，企業必須深入瞭解本身的運作狀況，與過去的趨勢、同業、以及整個市場的相對表現為何。為了掌握這些資訊，公司的決策階層必須能將企業運作的執行細節，與業務趨力相互連結。

而這項分析能力正是 IBM Cognos 績效管理系統的專長，協助使用者透過即時發生的事件和趨勢的驅動，以充分掌控物料的異常狀況。不同於其它僅透過絕對數字來衡量績效表現的工具，IBM Cognos 系統能讓您的企業用戶使用各類業務關鍵的相對比值，充份瞭解組織內部全盤的運作效率。舉例而言，除了以各項單一衡量指標，如每月銷售量、目前應付帳款、各通路的營收之外，使用者能追溯相對於市場走勢、策略目標、以及合作團隊的工作績效。透過這樣的績效追溯方式，您的組織對於下列這些複雜的策略問題的答案將瞭然於心：

- 相對於市場成長率，本公司的營收成長為何？
- 哪一類型的顧客經常延遲付款？為什麼？
- 本公司的各座廠房中，每一平方呎面積的平均產能為何？
- 在本公司的通路之中，哪些的表現特別優異？

有了這些答案，企業經營高層便擁有了擬定關鍵決策時所需要的相關資訊。如果深入瞭解市場狀況、以及公司在市場中的所處位置，這些決策者便能重新配置各項專案計劃和內部資源、發掘表現欠佳的資產、評估主要客戶的獲利貢獻、重新調整公司的產品組合、決定各項費用的輕重緩急順序、改善顧客付款流程、並且確保同仁專注在如顧客服務等對企業具有較高附加價值的工作上。

同時，使用者還可以透過個人通知功能，以電子郵件定期收到最新的報告；或接獲與自身預設的條件吻合的相關事件訊息。在瞬息萬變的經濟環境中，這項功能能協助決策者在警訊發生、但尚未失控之前，主動出擊予以解決。

## 制訂困難的決策

隨著企業緊縮預算、減少非必要性的支出以因應不景氣，組織內部成員對於制定資源分配、各項創新計劃的優先順序等困難決策的比例也大幅升高。IBM Cognos 績效管理與商業智慧軟體，能讓使用者針對國家、幣別、以及法人組織等來評估財務資訊，以大幅簡化決策制訂的流程。有了功能卓越的分析工具，企業經營者就能推估營運結果將如何隨著時間、區域、以及產品類別的不同而變化。這套系統能向下逐層檢視至交易層的細部資訊、或比較任何設定的時間區間內的績效，讓企業經營者更瞭解資源需求、並且藉以擬定營運計劃。

在實際運作上，擁有這類深度資訊，讓組織內成員在面對某些資產、資源、創新計劃、據點、產品、甚至客戶關係等有可能難以維持的局面時，也能夠立即做出困難但正確的決策。從另一方面來看，這也讓決策者將行銷資源投注在更積極的客戶身上、為績效傑出的同仁提供進階培育訓練、在重點市場推出新產品，並且藉由簡化、排除效率不彰的工作流程，來提升企業整體產能。

通常這類重大決策的潛在風險不低，組織內的成員在作這類的決定時，很少獨自拍板定案。為了促進組織全面的協同合作，IBM® Cognos® 8 商業智慧軟體提供了註記工具，讓其他的使用者為報告加上註解、或讀取他人所留的評語。IBM® Cognos® 8 Go! Search 搜尋軟體則協助使用者在龐大的結構性、或非結構性的數據資料中，搜尋到需要的精確資訊，進而提升自身的資料分析能力。透過共通的資料定義，使用者甚至可以自己慣用的商務詞彙輸入資料，不必使用不熟悉的描述方式。此舉能大幅降低花費在搜尋上的時間，並將精神專注於決策的擬定上。

## 簡化供應鏈

在經濟持續衰退的情況下，企業要整併採購花費、提升議價能力的關鍵，取決於精簡的供應鏈管理。透過詳細檢視現有的供應商、全球採購策略、以及採購流程之後，公司的決策階層可深入瞭解如何與供應商協議，以獲得更好的採購條件、價格、折扣、服務水準、交期、以及供貨品質。

有效的供應鏈管理無論在何種市場情勢下，都是不可或缺的；然而在成長趨緩的經濟環境下，供應鏈品質的良莠，足以影響企業長期經營的成敗。值得慶幸的是，IBM Cognos 績效管理解決方案能協助貴公司：

- 瞭解供應鏈管理的關鍵評量指標，並在供應商表現不如預期時立刻收到警示，以便立即採取導正行動。
- 執行事前預防措施，避免原物料庫存量下滑、或生產過度，以因應消費者需求的變動。
- 深入掌握各項條件變數之間的因果關係，以瞭解決策對於上下游作業可能產生的影響。
- 透過系統的多國語言、多重幣別的支援，與全球供應鏈夥伴分享創造最佳績效的成功經驗。
- 針對特定地區的需求，重新評估並調整相關的產品組合。
- 監控供應鏈在效率、資源運用、品質、成本、以及產出等方面的表現。
- 針對產線的班次、作業、以及供應商來分析原物料使用、停機時間、人力、以及其它間接成本。
- 設置並監控各項重點績效指標，例如出貨效率、供應鏈循環週期、庫存、品質、服務成本、以及供應商回應速度等。

即使在波動無常的經濟環境中，藉由縝密的供應鏈管理，您的組織仍可獲得許多優勢，包括減少無法預測的輪班生產需求、突發的供應問題、價格漲跌、以及產品品質等議題。此外，您也可以發掘許多先前投入、但事實上並無需要被套住的營運資金，讓企業資源靈活運用，並把握低價購入資產的大好機會。

## 為明日的成功打好今日的基礎

雖然許多公司在不景氣時傾向選擇緊縮以為因應，但企業不能僅以在風暴中站穩腳步、等待危機過去而滿足。反之，應採取積極的行動以擷節成本、提升效率、重新配置資源、簡化供應鏈，為將來的成功打下堅實的基礎。

要達到此一目標，企業必須導入能持續推動良好績效的創新系統，以取代組織內部效率不彰的工作流程。舉例而言，與其將目標設定在特定的數字上，決策階層也許期望將績效目標與事件、趨勢、或是風險因素加以連結；他們或許也會寄望採用較短的規劃週期，以聚焦於特定策略或創新計劃的達成，而非單純以年度來進行規劃。如果是風險較高的企業，決策者甚至應該開始以月為單位來進行預測。無論您的公司隸屬何種產業，都應該將財務預測與主要市場的業務循環週期彼此結合。

IBM Cognos 績效管理軟體能以每月、每週、甚至每天的持續規劃，取代原有僵化的年度財務規劃系統。無論時機是好是壞，它都能引領您的組織達成更高的績效目標。透過即時檢視最新資訊，決策者將能夠建立滾動式預測（rolling forecasts）機制，將未來可能發生的各種情境列入考量。善用預測分析工具，企業經營者可針對不同的未來狀況擬定行動計劃，以提升業務的靈敏度與回應能力。舉例而言，如果能瞭解您的顧客特別偏好哪些特定優惠，組織未來的新產品發表或行銷活動方案的成功機率也將隨之提升。對於組織所處態勢和營運資料的洞察力，將有可能讓您的公司在景氣持續不確定的迷霧之中，一舉超越裹足不前的競爭對手，並取得市場的領導地位。



## 總結

無論成立多久的企業，都有可能經歷經濟的盛衰。但耐人尋味的是，無論景氣好壞，經營管理的挑戰都會存在。也因如此，大多數的決策者應該都認同，組織運作模式較為成熟的企業，安然渡過經濟危機的機率也比較大。

我們不妨以這個角度來思考：在景氣良好時，組織內部品質不佳的決策、表現不如預期的資產、職能傳承的缺口、效率低落的資源運用、龐雜紛亂的供應鏈、以及膨脹過快的組織等種種管理缺失，對企業所造成的風險與衝擊較低；然而在緊縮的經濟環境下，有著臃腫營運架構的組織，勢必會承受來自股東、供應商、尤其是精簡靈活的競爭對手所帶來的挑戰與衝擊。



© 2008 年 IBM 公司版權所有  
IBM Canada  
3755 Riverside Drive  
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9  
於加拿大印製  
2008 年 10 月  
保留一切權利。

無庸置疑，企業要在不景氣中逆流而上，必須仰賴有遠見的經營團隊；但若領導階層能夠隨時取得完整的企業績效藍圖，那麼制定明智的策略勢必會更加輕而易舉。要獲得此一洞察能力，領導階層必須能夠即時掌握所有的關鍵財務指標。

同時，他們還必須能夠察覺趨勢、變化、以及意外狀況，並且立刻採取因應措施。領導階層也必須能針對不同的部門、地區，即時追溯整體企業的績效；並瞭解如何調整個別員工的行動，以達成組織整體營運策略。無論經營主管身處何處，採用何種設備，使用何種語言，他們都必須能隨時隨地接收這些重要資訊。

而 IBM Cognos 績效管理與商業智慧軟體所能提供給您的，正是上述的諸多優勢。藉由賦予企業用戶將資料轉換為商業智慧的能力，這些解決方案讓重大決策更為準確，並屏障您的企業，安然無恙的度過目前的景氣難關。基於對營運現況的精準掌握，這些決策所帶來的成效，能協助、導引您的企業從容應對未來嚴苛的經濟挑戰。這些精準資訊和卓越決策，將是一道堅實的防護網，不僅讓您的企業在情勢惡劣的環境下持續勝出，也確保您在績效管理的應用上的投資物超所值。

IBM、IBM 標誌、以及 [ibm.com](http://ibm.com) 網址均為國際商業機器公司 (International Business Machines Corporation) 在美國、其他國家、或上述兩者所屬之商標或註冊商標。如果上述商標、或其他 IBM 所屬商標在首次出現時附有商標標誌 (\*或™)，表示這些商標在本文資訊出版時為 IBM 公司在美國之註冊或共通法定商標。上述商標亦可能在其他國家為註冊商標或共通法定商標。IBM 公司現有之商標可在下列「Copyright and trademark information」網頁參閱：[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Microsoft、Windows、Windows NT、以及 Windows 標誌為微軟公司在美國、其他國家、或是上述兩者之註冊商標。其他公司、產品、或是服務名稱可能會各所屬公司之商標或服務標章。

本案例研究為特定顧客使用 IBM 產品之案例；不保證其他用戶可獲得類似效果。

本文件中所提及之 IBM 產品或服務，不代表 IBM 將在所有營業國家提供。

文中提及任何關於非 IBM 網站的敘述僅供參考，不代表 IBM 任何推薦意圖。此類網站內容並非描述 IBM 產品，IBM 亦不對使用內容之結果負責。

<sup>1</sup> Richard Dobbs, Tomas Karakolev, Rishi Raj, McKinsey on Finance: Perspectives on Corporate Finance and Strategy, Number 23, Spring 2007, McKinsey & Company

<sup>2</sup> Judith Lamont, BI, in good times and bad, August 31, 2008, KMWorld, <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Feature/BI,-in-good-times-and-bad-50457.aspx> (accessed September 25, 2008)

<sup>3</sup> Judith Lamont, BI, in good times and bad, August 31, 2008, KMWorld, <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Feature/BI,-in-good-times-and-bad-50457.aspx> (accessed September 25, 2008)