

Gartner®

实用IT战略制定

依据一页纸IT战略规划模板将战略付诸行动



讲故事让战略想法变为现实

健康的企业能在任何市场条件下都表现良好、脱颖而出，部分原因在于它们善于创造、阐述和执行战略，从而使结果最大化。

对于那些表现出色的企业来说，其获得的回报是更高的营收和企业净收入。但这需要一种动态的战略方法，即领导者要适应市场、客户偏好和企业竞争地位的变化。

然而太多的企业在谈论战略时，都是以其正在创建的文件为标准的，但这些文件却很少被使用。

讲故事具备优秀战略的自适应性，能够帮助企业快速确定优先事项和投资策略。从一页纸故事到一页纸战略规划，叙事也从想法转为现实。

您的战略文件也如同 **WORN** 磁带，“写了就算，从来不看”吗？

Written

Once

Read

Never



Gartner 副总裁、分析师
Heather Colella

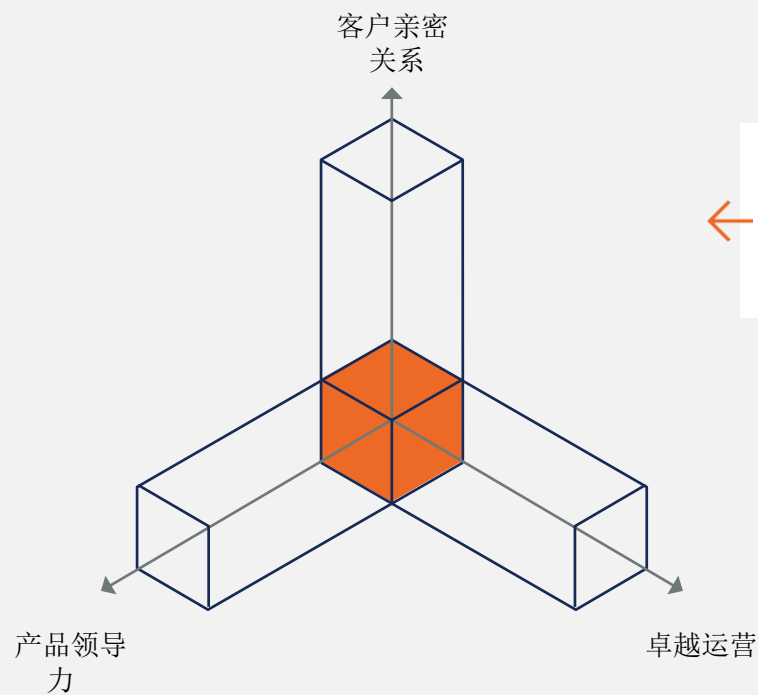
创建您的一页纸 IT 战略故事

- 1 知道成功的方式
- 2 了解您的差异化优势
- 3 选择一个观点
- 4 画图

1 了解您的企业如何才能获得成功

问题：作为执行团队，我们是否知道企业获得成功的方式？

Treacy 和 Wiersema 的战略差异化模型

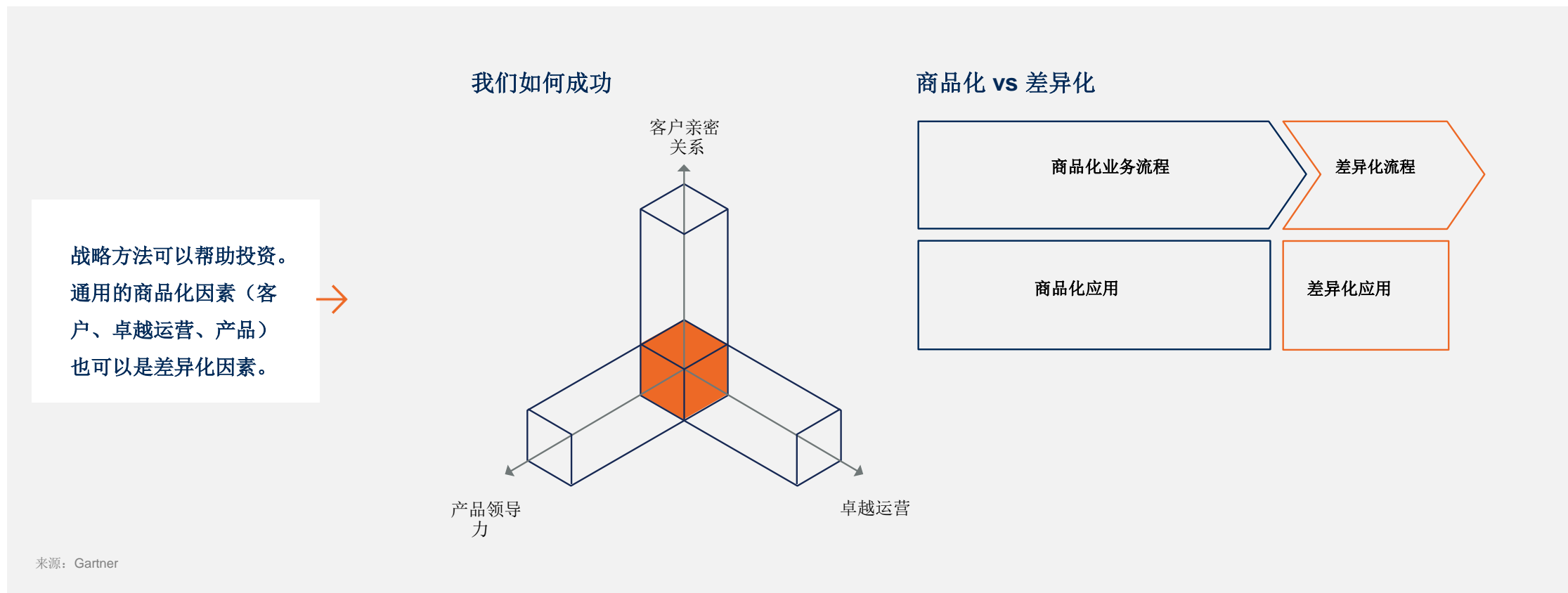


← 专注其中一种战略方法的企业比选择两种或多种方法以在市场取得成功的企业赚得更多。

来源：Gartner

2 利用该策略传递故事

问题：作为执行团队，我们是否了解企业的与众不同之处？



来源：Gartner

3 选择一个观点并进行探索来展开一个丰富的故事



观点

利益相关方观点

该利益相关方群体会如何评价我们的企业？

流程观点

目前的流程存在哪些端到端的问题？哪些方面运作良好？所谓“完美”的流程是什么样子的？我们如何知道这一切？

能力观点

企业需要什么能力才能在市场上更有竞争力（取得成功）？IT 部门需要什么能力？



以故事的形式回答一个（或两个）问题

示例

客户：“我每次打电话来都要等很长时间。”

主管：“如果我们不知道企业营收和产品的利润，我们怎样能确定企业优势？”

客户服务：“我每天早上要花 10 分钟来启动我的系统。”

分销商：“我们是否有足够的产品来满足我们预测的日常需求？”

示例

- 最小化的流程交接
- 在单一步骤中作出决策
- 尽可能立即为客户提供服务

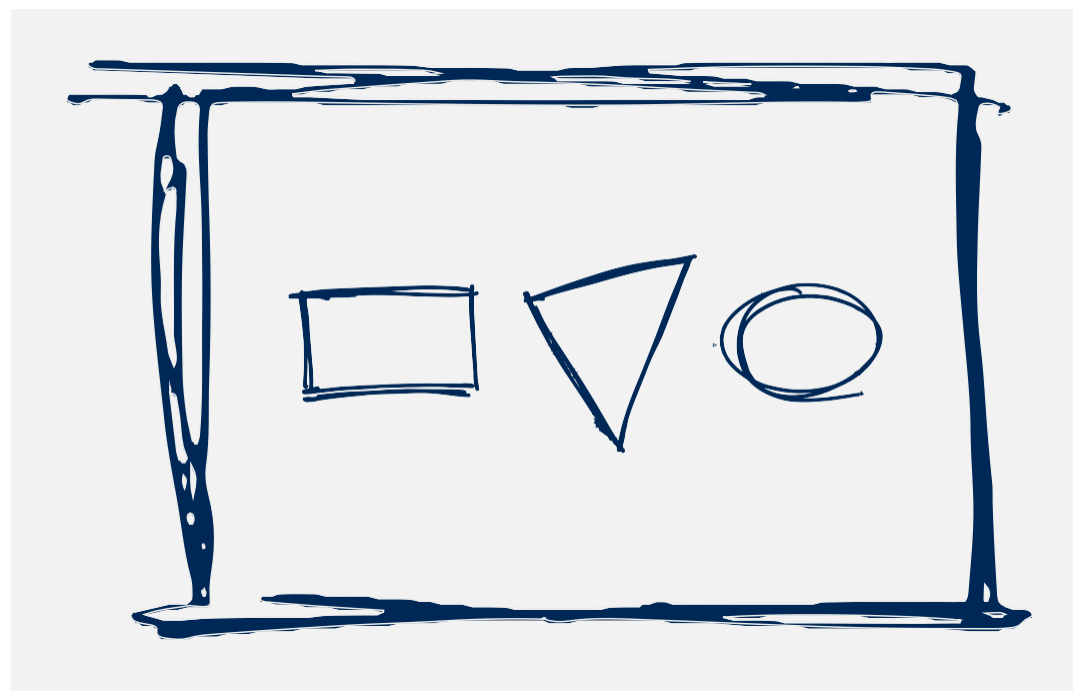
示例

交叉销售产品和服务的能力以及每月推出新产品的能力

4 使用以下提示和技巧画图

在创建战略故事之前，不要急于制定战略规划。

- 一页纸战略的艺术在于迭代的流程。
- 大多数人都更适合编辑，而不是创造：不要追求“完美”的草案。
- 了解商业同行所使用的秘诀、故事和隐喻，这些将引导您获得一个观点以及图示。
- 把这幅图作为每一次战略谈话、每一次发生变化和每一次成功的开端。
- 有故事，也要有故事情节。把故事作为您想讲述的故事情节的一部分。



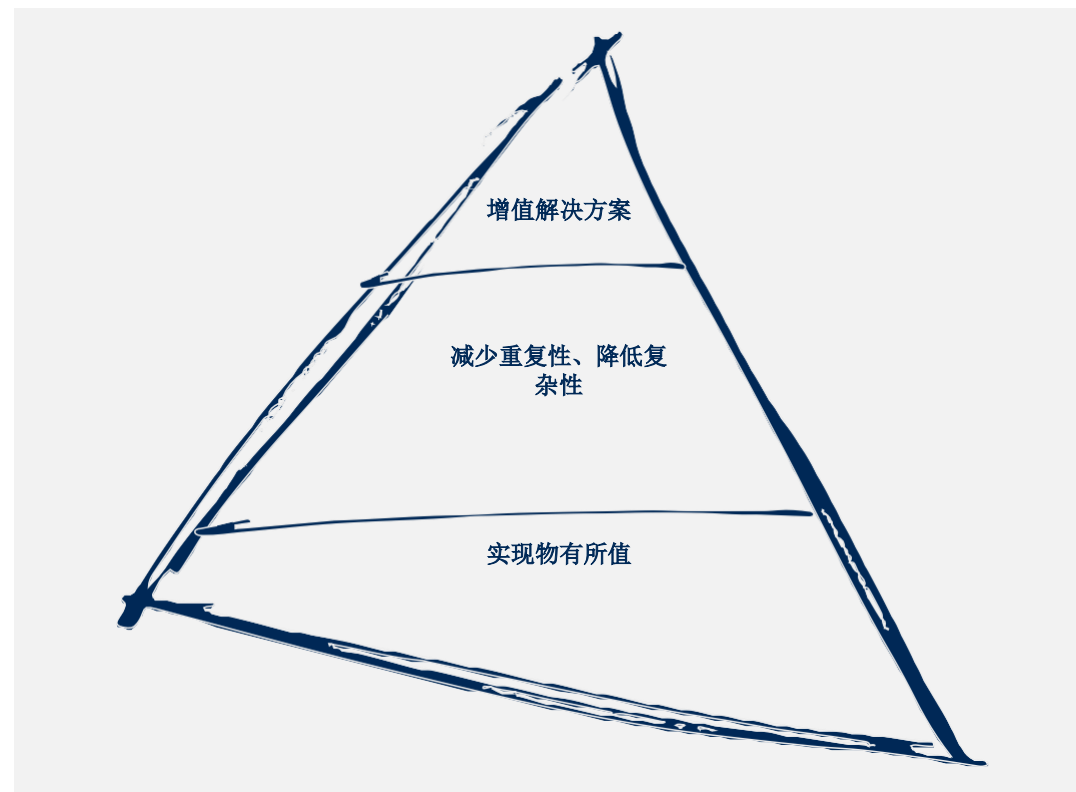
示例：认为这幅战略图过于简单？

用图画的方式讲故事。

这是一个 IT 服务公司计划如何从提供物有所值的服务转向为客户提供增值解决方案的图形故事。

- 服务和成本是基石。
- 要想让 IT 部门为业务和 IT 功能本身提供价值，就必须消除重复性和复杂性。
- 顶层是 IT 对业务增长的贡献，通过创建和提供增值解决方案实现。

这样的讲故事方式为 CIO 及其团队提供了一个简单的方法，从而可以确定哪些 IT 战略和战术能够最好地执行企业战略并提供预期的业务价值。












战略规划的三个基本要素

战略规划的三个基本要素：










- 1** 业务目标
- 2** 预计推动业务成果的业务能力。在实践中，一种能力可能会推动一个以上的业务目标。
- 3** 用来衡量您是否正在实现成果的关键绩效指标（KPI）

业务目标	业务/IT 能力	指标/KPI			
 盈利性增长	关键能力所需的变化 1-1 (在此列出)	指标/KPI 1 指标/KPI 2	指标/KPI 3 指标/KPI 4	指标/KPI 5 指标/KPI 6	指标/KPI 7 指标/KPI 8
 卓越运营	关键能力所需的变化 2-1 (在此列出)	其他关键部分： 4.能够实现的能力和项目 5.确保项目实施的路线图 6.追踪跨企业的依赖性和风险			
 客户体验	关键能力所需的变化 3-1 (在此列出)				
 卓越合规性	关键能力所需的变化 4-1 (在此列出)				

XYZ公司的 IT 战略规划

业务目标	业务/IT 能力	战略行动	战略路线图				
			20##年 Q3	20##年 Q4	20##年 Q1	20##年 Q2	
 盈利性增长	关键能力所需的变化 1-1 (在此列出)	IT 战略行动 1.1	IT 战略行动 1.2				
 卓越运营	关键能力所需的变化 2-1 (在此列出)	IT 战略行动 2.1	IT 战略行动 2.2				
 客户体验	关键能力所需的变化 3-1 (在此列出)	IT 战略行动 3.1	IT 战略行动 3.2				
 卓越合规性	关键能力所需的变化 4-1 (在此列出)	IT 战略行动 4.1	IT 战略行动 4.2				
能够实现的变化和项目							
基础架构或运营模式的变化（在此列出）							
关键的依赖性和风险				指标/KPI			
依赖性/风险 1	依赖性/风险 3	依赖性/风险 5	依赖性/风险 7	指标/KPI 1	指标/KPI 3	指标/KPI 5	指标/KPI 7
依赖性/风险 2	依赖性/风险 4	依赖性/风险 6	依赖性/风险 8	指标/KPI 2	指标/KPI 4	指标/KPI 6	指标/KPI 8

样本公司的 IT 战略规划

业务目标	业务/IT 能力	战略行动	战略路线图			
			20##年 Q3	20##年 Q4	20##年 Q1	20##年 Q2
 盈利性增长	数字渠道管理	(API) 以支持渠道整合				
 卓越运营	优化仓库运营 (订单执行)	利用机器人流程自动化 (RPA) 提高仓库自动化程度				
 客户体验	数据驱动型客户交互	建立一个可扩展的、云基客户数据平台				
 卓越合规性	合规管理 (例如, GDPR)	更新数据控制和流程管理				
能够实现的变化和项目						
<ul style="list-style-type: none"> 过渡到以产品为中心的交付模式 • 提高云基础设施能力 确定并运行一个以产品为中心的交付试点 • 更新到最新的 ERP 版本 						
关键的依赖性和风险			指标/KPI			
<ul style="list-style-type: none"> 渠道销售能力的改变 (营销) 仓库优化 (供应链) 数据分类编码 (企业风险) 		<ul style="list-style-type: none"> 客户数据项目 (例如, 销售和财务) 以产品为中心的交付 (跨越多个职能部门) 	<ul style="list-style-type: none"> 渠道销售订单的同比增长 减少延期订单的履行时间 提高产品推荐的点击率 		<ul style="list-style-type: none"> 合规问题数量的同比下降 降低每个 ERP 用户的成本 	

可行的、客观洞察

了解这些为 IT 领导者提供的其他免费资源和工具：



资源中心

规划 IT 支出，再投资助发展
对成本优化采取更具战略性和计划性的方法。

[了解更多](#)



工具

Gartner BuySmart™

减少成本，避免陷阱，自信地购买技术。

[了解更多](#)



网络研讨会

一页纸战略的艺术：讲故事使
业务增长成为可能

利用讲故事的方法来加速业务增长并推动数字化。

[现在观看](#)



路线图

IT 部门数字化业务转型路线
图

避免陷阱，智能引领、有效的数字化转型。

[即刻下载](#)

已经是 Gartner 客户？

您可在客户门户网站上获得更多的资源。[登录](#)

了解更多

获得可行的、客观洞察，以实现您最关键的优先事项。Gartner 专家指南和工具使您能够做出更快、更明智的决策并获得更优的业绩表现。联系我们成为客户：

成为客户

点击了解更多关于 Gartner IT 领导者的相关信息

<https://www.gartner.com/cn>

关注Gartner官方微信账号，持续获得最新洞察

