

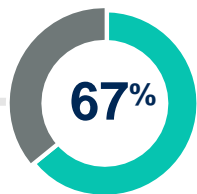
Gartner®

战略规划 七大举措

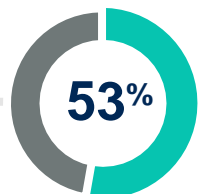
如何避免7个规划错误，附带一页纸模板助
您顺利传达战略规划，降低企业试错成本



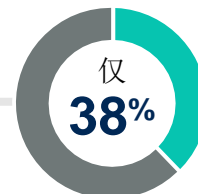
世界动荡不定、变化无常，在此背景下企业战略及其执行往往会迅速偏离预期轨道



的战略领导者表示，在结束年度规划后，他们修改战略计划的概率超过50%。



的战略领导者表示，企业最终无法实现原定的战略目标。



的战略领导者表示，企业能够顺应市场变化，快速作出反应，及时修改战略计划。

来源：《2022年Gartner战略规划适应性调研》；《2022年Gartner战略执行持续性调研：阻碍战略实施的因素》；《2022年Gartner战略规划调研：业务伙伴观点》

七大基础措施帮助企业高效执行战略

令人惊讶的是，只有极少的企业高管知道如何通过战略规划满足业务需求。而战略目标不明确，流程不完善以及业务领导者缺乏参与积极性，只是无法高效执行战略的部分原因。

为此，您需要采取七大措施，以制定出可顺利执行且能够快速应对市场变化的高效战略计划。

- 1 首先，制定一个**最小可行性战略**。
 - 2 定制规划活动，**满足战略参与者的多元化需求**。
 - 3 尽早拟订**战略举措**。
 - 4 明确**战略参与者的责任**。
 - 5 级联式**传达战略**，而不仅仅是自上而下。
 - 6 将**绩效指标**与关键假设挂钩。
 - 7 将**战略计划**置于未来情景中，开展**压力测试**。
- ★ 附加资源：有效沟通战略计划的一页纸模板

1

首先，制定一个最小可行性战略

需要警惕的陷阱：一气呵成，制定过于全面详实的战略规划



对于能够快速修改战略计划的企业来说，他们充分抓住外部机遇的可能性要比没有这样做的企业高出198%。

来源：《2022年Gartner战略规划适应性调研》

当市场频繁发生变化时，一个综合、全面的战略规划反而不利于战略的有效执行，因为这种计划没有留有余地，无法让您根据市场情况进行增减或调整。

而最小可行性战略更适合需要根据市场条件作出反应的企业，具备坚定企业核心原则并随机应变的能力。

适应性战略的构成要素

仅作参考*



注：根据Gartner研究，企业的适应性战略包含九大构成要素。请根据具体情况采用最适合贵企业的适应性战略构成要素。
来源：Gartner

2

定制规划活动，满足战略参与者的多元化需求

需要警惕的陷阱：为了降低总成本/节约时间而简化或统一规划工作

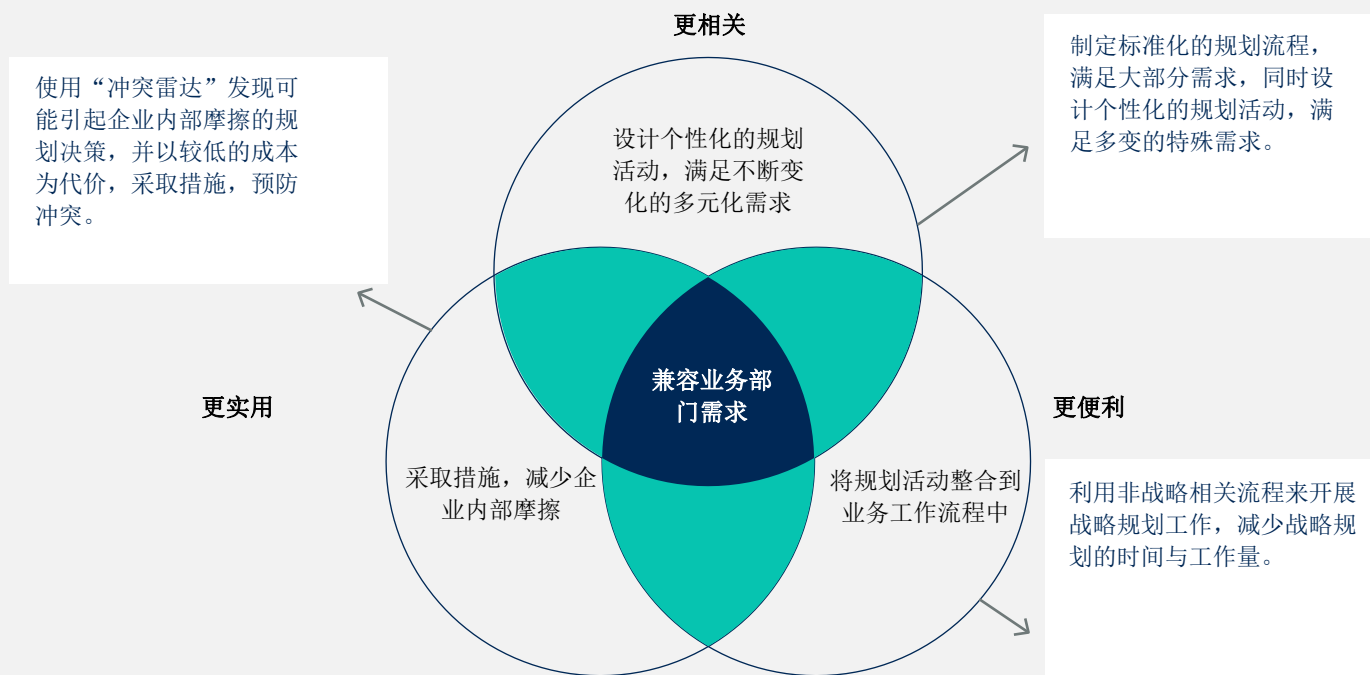


当业务部门参与战略规划时，企业快速修改战略计划的可能性可增加3.4倍。

来源：《2022年Gartner战略规划适应性调研》

在制定企业战略计划时，业务部门的参与至关重要，这有利于提高战略规划的相关性、便利性和实用性。见右侧示例。

兼容的规划体验：全新的适应性战略规划范式



来源：Gartner

3

拟定战略举措，确保拥有相关的资源

需要警惕的陷阱：在没有测试可行性的情况下设计战略举措



缺乏资金时，**45%**的战略举措会以失败告终。

来源：《2022年Gartner战略执行持续性调研：阻碍战略实施的因素》

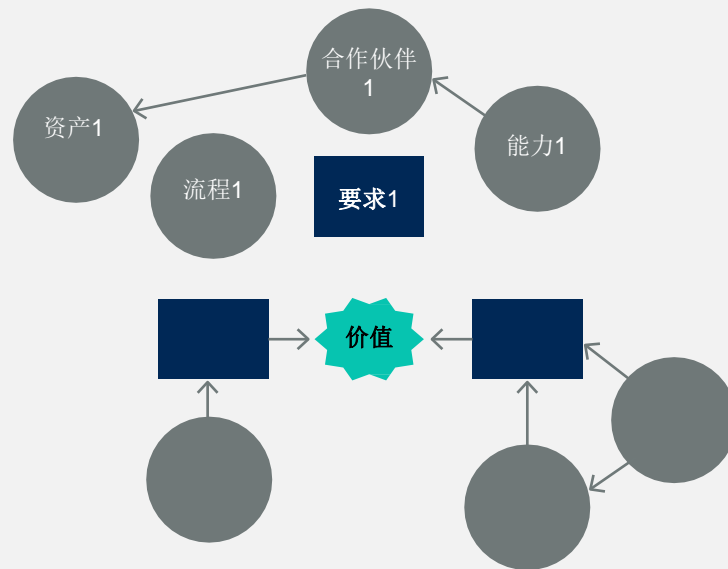
企业的转型举措越多，利益相关者就越难对某一项举措的假设进行压力测试，进而无法了解该举措应该拥有哪些资源才能实现其设定的目标。

为此，您需要创建可视化图谱（见右侧示例），了解一项举措利用资源、能力、资产和内部流程来创造价值的具体方式。

这有助于对举措所需的资源进行全面的压力测试，并及早发现举措中存在的设计缺陷。

[Gartner客户专享工具](#)
[Gartner举措加速器](#)

价值创造图谱



来源：根据ReadyAlly*案例改编
*化名。

举措创造价值的要求
举措必须满足技术条件，才能创造价值

举措创造价值的驱动因素

- 内部因素：资产、能力、流程、资源等
- 外部因素：供应商、合作伙伴等

关系
通过箭头表示要求与驱动因素之间的相互依赖性

4

明确战略参与者的责任

需要警惕的陷阱：在马上要执行战略前才分配项目责任



在成功实现战略目标的企业中，59%的企业会明确分配所有战略参与者的职责。

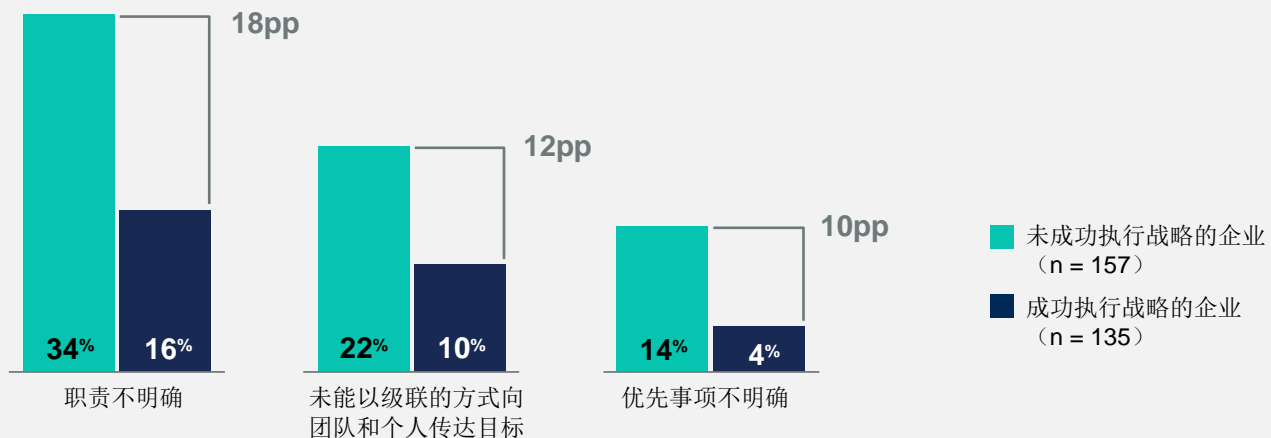
来源：《2022年Gartner战略执行持续性调研：阻碍战略实施的因素》

成功执行战略的前提是明确战略方向。如果没有明确的预期或期望，又何来实现目标一说？

而您应该确定具体的战略目标责任人和执行团队。透明度至关重要，它可以帮助执行战略的领导者主动地管理风险，避免无法实现目标；企业才能在优先事项和战略目标发生变化时迅速适应或调整战略执行路径。

不利于战略目标实现的三大因素

明确显示各组的差异



n因群组而异，为负责企业业务或IT战略的业务领导者。

问题：贵企业机构在实现战略目标方面面临哪些挑战？

来源：《2022年Gartner战略执行持续性调研：阻碍战略实施的因素》

注：pp = 百分点

5

级联式传达战略计划，而不仅仅是自上而下

需要警惕的陷阱：单向、自上而下地传达企业战略



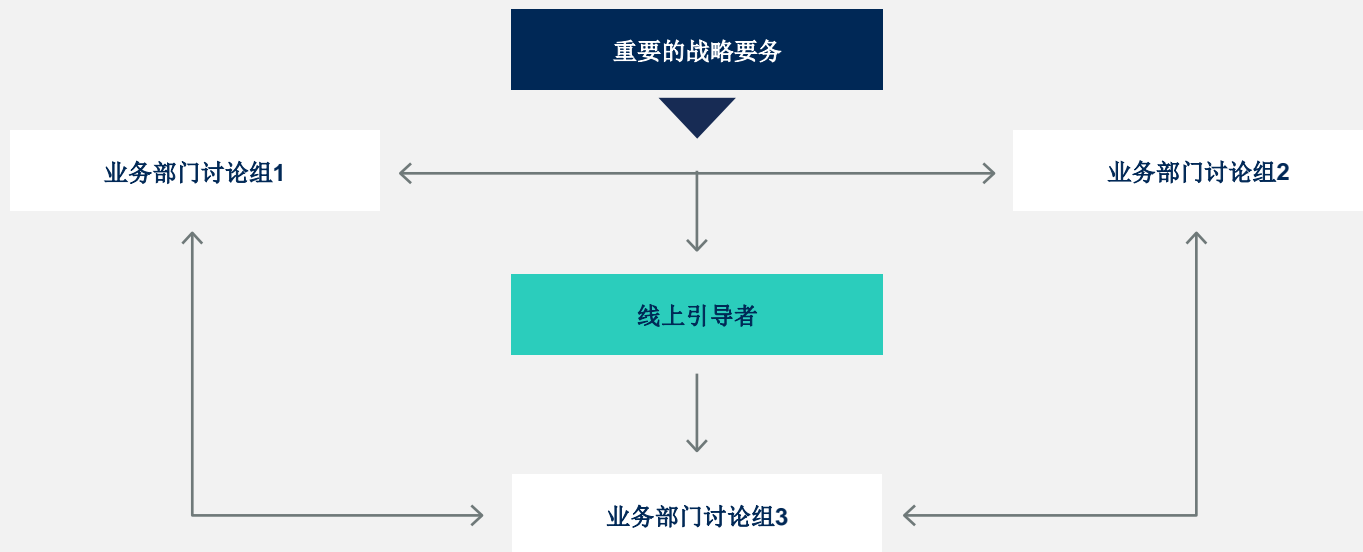
以级联的方式传达战略目标时，企业成功实现战略目标的可能性将提高两倍。

来源：《2022年Gartner战略执行持续性调研：阻碍战略实施的因素》

如今，数字化转型等企业战略相互交织在一起，制定单一的战略计划并在企业内自上而下地传达是行不通的。

因此，在开展战略规划和执行战略计划之前，您必须绘制一个图谱，加强各个部门对战略计划的理解，确保各部门负责人了解其所在部门可能对其他部门产生的影响。

线上跨部门级联式传达战略计划
局部活动结构示例



来源：Gartner

6

将绩效指标与关键假设挂钩

需要警惕的陷阱：为战略举措设计日常的绩效指标



为了最大程度地减少战略执行的障碍，您需要为战略计划提出四到七个关键假设，且这些假设需要能够对战略的执行产生重大的影响。

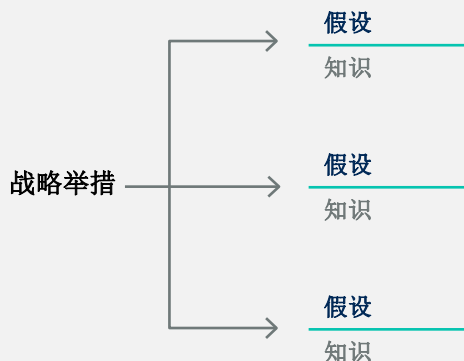
来源：《Gartner企业战略规划研究》

将绩效指标与关键假设（而非战略目标是否成功实现）挂钩，有助于企业在应对动荡市场环境的同时，依旧明确战略方向，从而有利于团队在执行战略的整个过程中能够更加果断地进行决策，并保持战略执行的一致性。

利用绩效指标验证核心假设，有助于企业提高其“假设-知识”比率，了解出现当前问题的原因，并提高执行战略的信心。

 [Gartner客户专享工具](#)
[Gartner IT Score成熟度评估模型](#)

假设-知识比率结构



来源：Gartner

比率定义

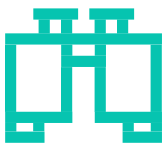
假设：为了成功实施这项举措，必须满足哪些条件？

知识：我们为应对此等情况已经具备了（或需要具备）哪些认知？

7

基于部分未来情景，对战略计划开展压力测试

需要警惕的陷阱：过于轻视或过度考虑可能改变战略计划的未来情景



在了解市场趋势的企业中，只有38%的企业制定了明确或正式的情景规划流程。

来源：《2021年Gartner趋势观察调研》

情景规划非常重要，可用于了解运营环境的变化情况，从而评估其中潜在的机会和风险。

为此，在进行战略规划时，职能部门、业务和企业领导者提出的关键假设必须考虑如右图所示的一系列因素，明确这些因素及其与关键假设和战略计划的因果关系和互相依赖性。

然而，大多数高管可能会因此过度考虑未来的情景规划。因此，我们建议您采取八二法则，只关注一小部分可能发生的情景，对部分战略举措和投资的可行性进行压力测试即可。





趋势挂毯 (TPESTRE)



来源：Gartner

面向IT部门的战略规划

仅为示例。如需进行定制，请使用第12页的可编辑模板。

业务目标	业务/IT能力	战略措施	战略路线图			
			20##年3季度	20##年4季度	20##年1季度	20##年2季度
 实现盈利性增长	管理数字化渠道	通过API实现渠道整合	举措1	举措2	举措3	
 实现卓越运营管理	优化仓库运营（履行订单）	利用机器人流程自动化（RPA）提高仓库自动化水平	举措1		举措3	
 优化客户体验	利用数据改善客户交互方式	建立一个可扩展、基于云的客户数据平台		举措1	举措2	举措3
 实现卓越合规管理	开展合规管理（例如，实施GDPR）	更新数据控制和流程管理方法			举措1	举措2
能够赋能的变革方法和举措			举措1	举措2	举措3	
关键的互依性和风险			指标/KPI			
<ul style="list-style-type: none"> 进行转型，采用以产品为中心的交付模式 确定并运行一个以产品为中心的交付试点 提高云基础设施能力 更新到最新的ERP版本 			<ul style="list-style-type: none"> 渠道销售订单逐年增长 缩短延期订单的履行时间 提高推荐产品的点击率 合规问题数量逐年下降 降低每名ERP用户的成本 			

面向IT部门的战略规划

请在空白字段中输入信息，将表格填写完整。



业务目标	业务/IT能力	战略措施	战略路线图			
			20##年3季度	20##年4季度	20##年1季度	20##年2季度
实现盈利性增长						
实现卓越运营管理						
优化客户体验						
实现卓越合规管理						
能够赋能的变革方法和举措						
关键的互依性和风险			指标/KPI			

可执行的客观洞察

为您的IT部门获得成功做好准备。探寻为IT领导者提供的其他免费资源和工具：



电子书
后数字化时代：从金融潮到产能潮
探索数字化转型如何成为过去十年的热门话题。

[下载电子书](#)



网络研讨会
利用生态创新系统实现数字化转型
制定更高效的企业战略。

[立即观看](#)



电子书
为您的企业制定价值驱动的人工智能战略
从设定人工智能愿景到执行价值驱动的人工智能计划

[即刻下载](#)



工具
Gartner 数据分析IT评分
助您提高数据和分析能力

[了解更多](#)

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](#)

国际会议：面向各个核心业务领域

Gartner会议面向所有人公开提供相关的管理技能和技术知识，为未来做好准备。通过Gartner专家的客观洞察、经验丰富的供应商提供的解决方案以及专业的同行交流，您可以完善战略、降低风险，获得竞争优势。



机会不容错过。

立即查看今天的会议日历，找到适合您的Gartner会议。

[→查看日历](#)



联系我们

获得可行的客观洞察，实现关键任务的优先事项。**Gartner**专家指南和工具使您能够更快作出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**Gartner**客户

点击了解更多关于**Gartner** IT领导者的相关信息
gartner.com/cn

您可扫描以下二维码，关注**Gartner**官方微信公众号：

