Gartner

反思 IT 战略规划

CIO 战略规划调整框架



© 2020 高德纳咨询有限公司及/或其关联公司版权所有。保留所有权利。_GTS_1031173

CIO 难以回避的问题：
在瞬息万变的时代灵活调整战略规划

战略与更加具体的战略规划往往容易混淆，特别在市场环境瞬息万变、变更窗口稍纵即逝的情况下更是如此。那么，首先必须明确两者之间的区别。

战略

指“企业的长期方向”，即“哪些部门需要完成哪些工作，以确保其在市场或公共领域的竞争力并最终获得成功”。

战略规划

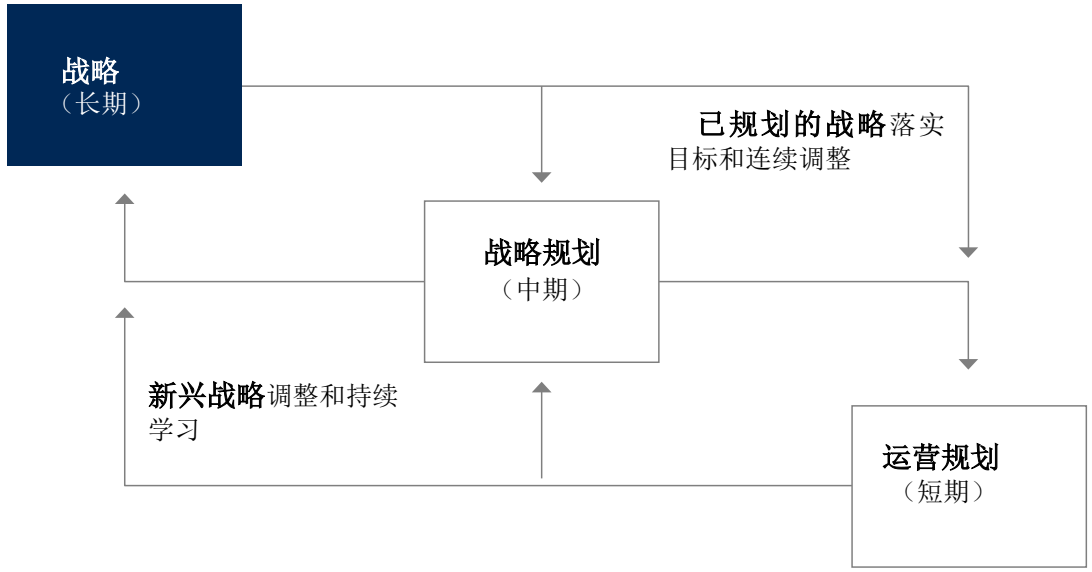
指“企业如何实现其长期目标”。它规定了项目和投资组合的路线图，以实现既定的战略目标。

运营规划

涵盖了具体项目、变革以及未包含在战略规划中的运营工作（如定期软件升级或硬件维护）的执行。

在快速变化的环境下，**CIO** 和技术领导可能需要通力合作，根据新的企业战略、场景规划结果和其它事件更频繁地调整战略规划。

战略流程



应对新冠疫情影响

在新冠疫情冲击下，仍然能够岿然不动的战略和战略规划可谓凤毛麟角。

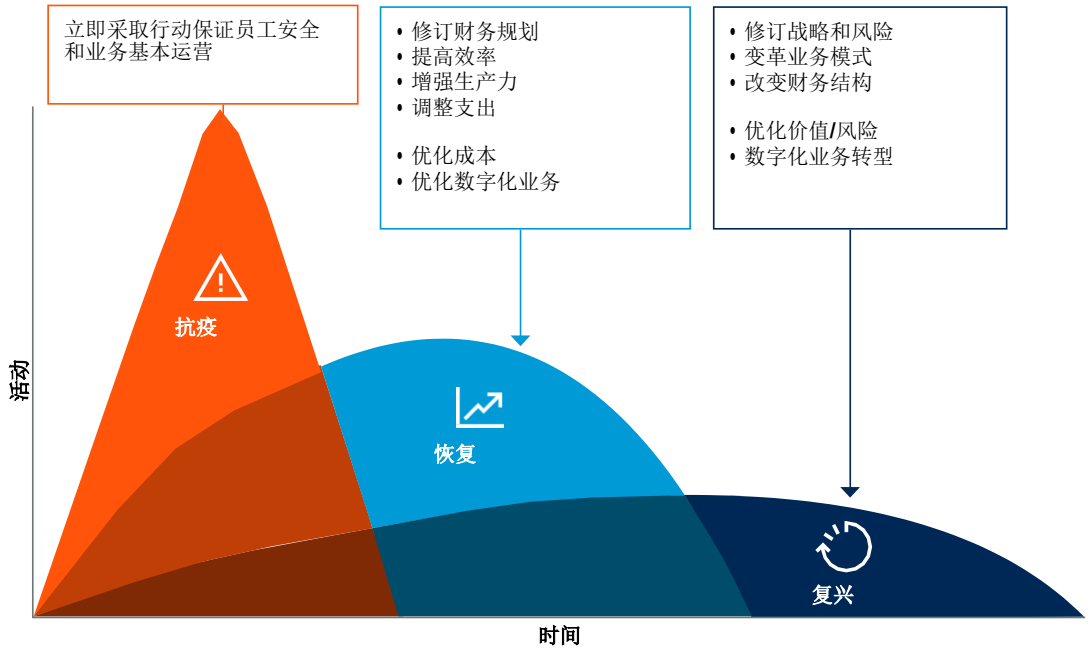
为应对疫情影响，很多企业不得不暂停部分业务，或是在极短的时间内部署某些临时方案。在某些情况下，这就要求企业变更现有能力，或是培养/取得新的能力。

Gartner Research Circle 2020 年 **5** 月调查结果显示，**43%** 的企业表示正在规划“新常态”战略，包括是否撤销疫情期间的临时措施，或将其长期保留。**8** 月的 **Gartner** 董事会调查结果也显示，新冠疫情爆发以来，七成以上的董事会加快了数字化业务项目的步伐。

疫后恢复要求 **CIO** 反思企业的信息技术战略规划，针对未来的不确定性和波动性调整长期战略及其执行。

下文中的清单旨在通过一系列问题为技术领导调整战略和战略规划提供支持。（请注意：本流程无法取代战略规划制定流程。）

疫后阶段



来源：**Gartner**

调整疫后 IT 战略规划的 3 个步骤

本方法分为三步，旨在帮助 **CIO** 和其他技术领导判断针对当前危机调整修订现有的 **IT** 战略规划的必要性和程度。并在评估现有的 **IT** 战略规划后，确定是否需要：

- 重新确定路线图的优先顺序，以解决冲突和问题
- 改变沟通和宣传方式
- 重新验证已规划部分的绩效

第 1 步：

明确战略规划的修订范围。通过一系列问题确定危机当前所需进行的变更及其对现有战略规划的影响。

第 2 步：

根据影响程度——无、较小、较大、重大——确定未来措施。

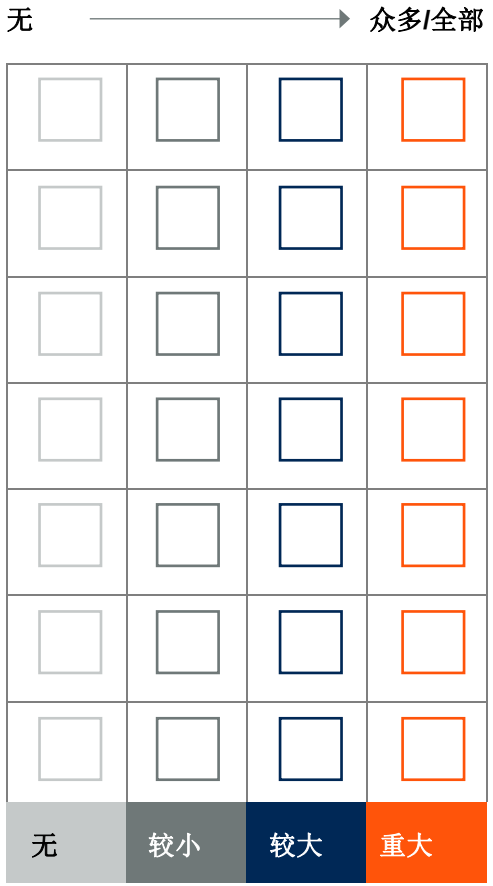
第 3 步：

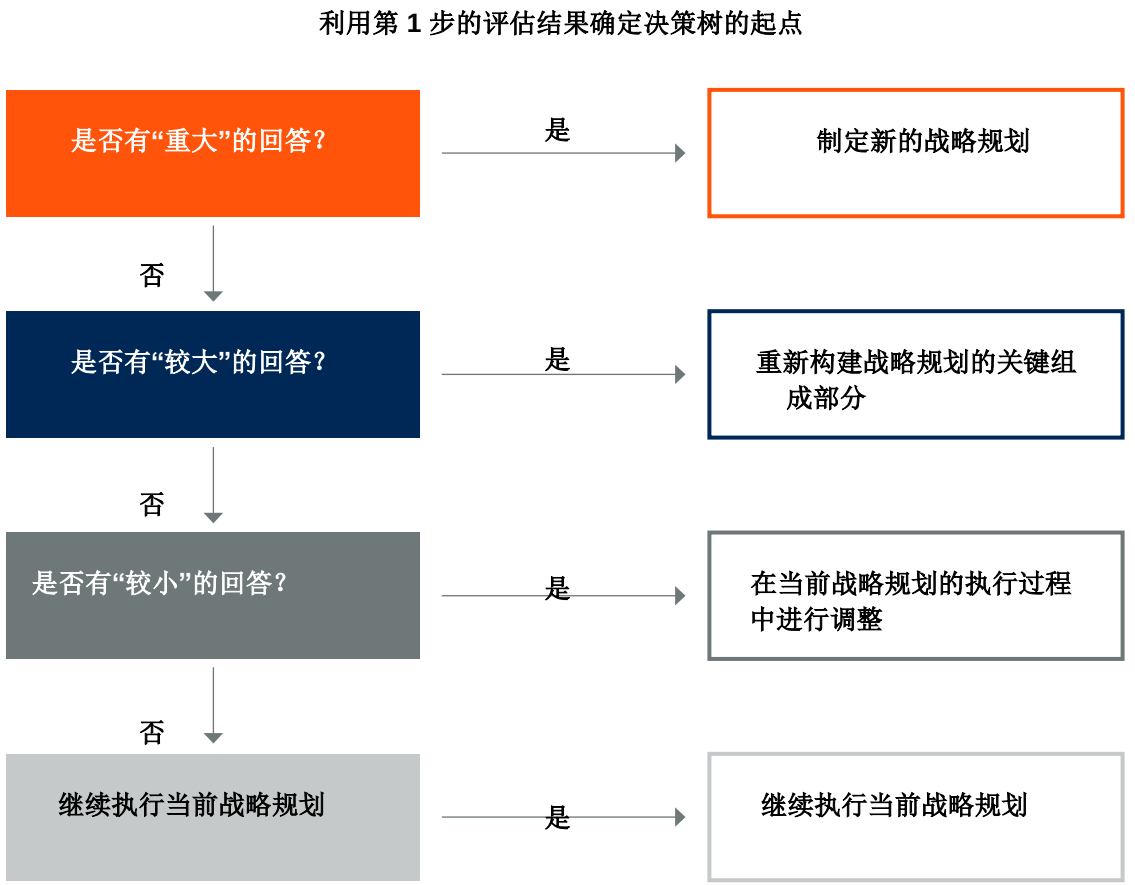
根据新的业务情境或发展方向修订战略规划或制定新的规划。调整执行重点及先后顺序，制定宣传和投资规划。

第 1 步：明确战略规划的修订范围

		单选 无 → 众多/全部			
战略举措	是否曾在**抗疫**阶段实施目前废止或强化的业务功能变更？	☐	☐	☐	☐
	是否曾在**恢复**阶段建立/购买目前已无必要的新功能/临时性功能？或是需要长期保留的功能？	☐	☐	☐	☐
	这些 **IT** 战略举措是否涉及到已经失效的业务目的/目标？	☐	☐	☐	☐
战略原则	对业务目的、目标或战略的变更是否需要体现在战略原则中？这些变更是否对业务模式或市场造成影响？	☐	☐	☐	☐
	是否制定了新的战略原则（无论明确或隐含）？例如，目前是否要求所有解决方案兼容远程办公/分布式团队？	☐	☐	☐	☐
战略指标	是否曾对业务目标进行修订（如降低增长目标或调整目标实现期限），进而可能影响到战略指标？	☐	☐	☐	☐
	是否曾出现可能对战略规划的成本、风险和价值平衡造成影响的变更？	☐	☐	☐	☐
		无	较小	较大	重大

第 2 步：确定未来措施


无
众多/全部
无
较小
较大
重大


利用第 1 步的评估结果确定决策树的起点
是否有“重大”的回答？
是
制定新的战略规划
否
是否有“较大”的回答？
是
重新构建战略规划的关键组成部分
否
是否有“较小”的回答？
是
在当前战略规划的执行过程中进行调整
否
继续执行当前战略规划
是
继续执行当前战略规划

第 3 步：更新修订战略规划

利用第 1 步的评估结果确定决策树的起点

制定新的战略规划

着手制定新的规战略划。可能需要完成以下工作：

- 调整重点、解决冲突
- 改变沟通和宣传方式
- 检验战略规划指标与触发因素

重构关键组件

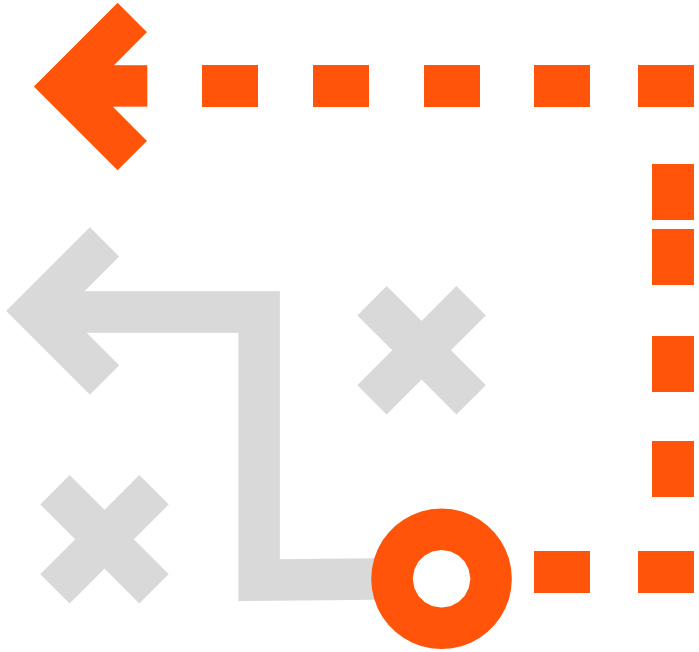
更新战略规划。检查是否需要：

- 调整重点、解决冲突
- 改变沟通和宣传方式
- 检验战略规划指标与触发因素

在当前战略规划的执行过程中进行调整

修订规划。随时准备：

- 调整重点、解决冲突
- 改变沟通和宣传方式



利用第 **8 - 10** 页的互动模板进行定制。

调整重点、解决冲突

		说明 对于每个问题，请说明其对战略规划的影响——如数据中心改造项目终止；预算暂缓；供应商资源合同暂停。	原因 对于每个问题，请简单说明造成影响的原因——如优先迁移到云端，因此不再对数据中心进行改造。	规划影响 对于每个问题，请说明战略规划所受到的影响程度——如去除、再考虑、重新确认、不变等等。
	请在空白字段输入信息，将互动表格填写完整。			
路线图重点	战略规划路线图或组合的哪些项目/活动需要终止、开始或暂停？			
	需要对 **IT** 投资组合的哪些部分（产品、项目群、项目、服务）进行调整以反映“恢复”阶段的重点变化或新重点/新方向？			
预算	业务或职能部门的支出是否因“抗疫”阶段而发生变化/重新调整？			
	现有资源（资金、人力、耗材）能力（可用性/限制）是否对已规划的路线图活动造成影响？			
路线图责任	路线图项目的交付责任/问责制度是否发生变化？例如，是否需要根据领导人员变更调整已规划业务用例的责任归属？			
调整路线图	已规划路线图或组合的业务用例/效益或成功指标是否发生变化？例如，预期业务价值发生变化。			
	是否需要根据新的的交付方式/交付方式变化（如远程办公、承包商变更）调整交付时间/成本？			

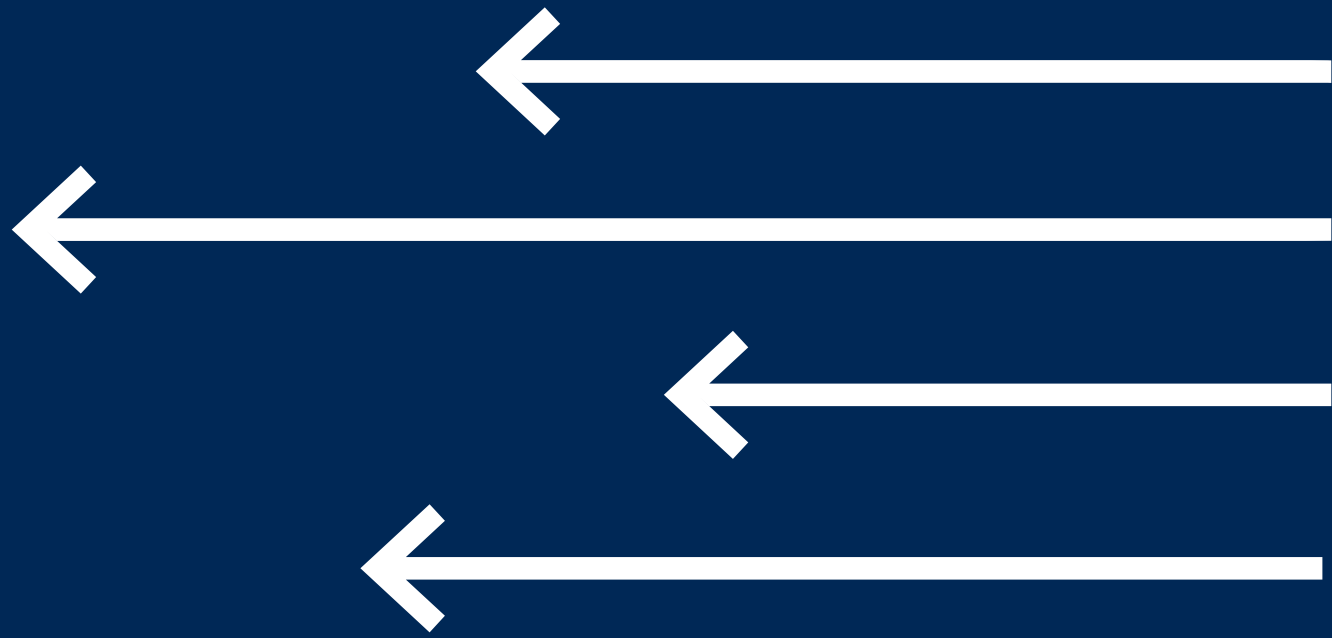
改变沟通和宣传方式

请在空白字段输入信息，将互动表格填写完整。		**说明** 对于每个问题，请说明其对战略规划的影响——如交付方法、频率、利益相关方、目的、成功衡量标准等。	**原因** 对于每个问题，请简单说明造成影响的原因——如远程办公人员需要新的通信方式；利益相关方受到组织变更影响。	**规划影响** 对于每个问题，请说明战略规划所受到的影响程度——如去除、再考虑、重新确认、不变等等。
战略规划宣传	当前宣传规划是否与新的/调整后的战略规划组件保持一致？			
跨企业对话	需要对哪些宣传论坛进行调整，以确保围绕战略规划的活动（如在 **IT** 内部或整个企业）开展有效的对话、宣传和协作？			
	这些论坛是否有助于加深对战略规划新洞察/洞察变化的理解？			

检验战略规划绩效和 KPI

		说明	原因	规划影响
请在空白字段输入信息，将互动表格填写完整。		对于每个问题，请说明达到前述指标或实现既定目标所需进行的调整——如评估相关措施/KPI 的有效性；与战略成果保持一致等等。	对于每个问题，请简单说明造成影响/变化的原因——如数据可用性、性能变化、报表影响。	对于每个问题，请说明战略规划所受到的影响程度——如去除、再考虑、重新确认、不变等等。
成果导向型指标	修订后的战略目标是否造成至少一项成果评估标准的变化？			
	对业务价值或成果的感知是否发生变化？ 是否对连续评审事件进行修订以反映新的战略目标和规划？			
	需要实施哪些变更以确保报表和报告实践反映新的/修订后的路线图？			
战略规划偏离正轨	在战略规划评审中，是否发现有项目的领先指标（驱动因素）失效/偏离正轨？规划是否需要对这些项目进行修复、终止或资源调度？			

抗疫
恢复
复兴



联系我们

美国：**855 811 7593**
国际：**+44 (0) 03330 607 044**
gartner.com/en/become-a-client

调整业务战略

IT 领导提高弹性、
制定增长目标的必备资源

gartner.com/en/thereset

职能领导场景规划指南

着眼未来，运筹当下

gtnr.it/scenario-planning-guide

© 2020 高德纳咨询有限公司及/或其关联公司版权所有。保留所有权利。CM_GTS_1031173

Gartner®