

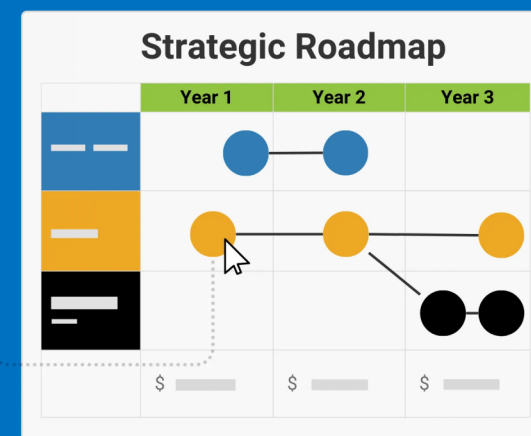
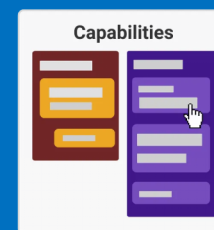


讲师：周金根



战略画布

将战略转化为连贯的执行路线图



周金根

专业 体系 突破

- 在软件行业有 20 多年的经验，企业架构导师和顾问，在大中型组织实施企业架构制定数字化转型战略方面拥有长期、不断进步的经验。
- 宣扬组织级建模做法，并帮助多个组织建立架构实践。多年来一直致力于帮助架构师构建和开发实用的 EA 技能，为决策者提供洞察。
- 指导过多个企业架构团队，并就采用敏捷架构思维为许多公司提供建议。
- 另一方面，作为实践者，研究重点是企业架构和各相关学科的交叉性。

教练



捷创成咨询

主席



帮连研究组



整合标准和框架，提供有价值洞察

BCG

bang connect
帮连研究组

帮体系开放框架创立者

IMF

创新管理

PMF

产品管理

EAF

企业架构

BAF

业务分析

ADF

敏捷交付

ILF

个体领导力

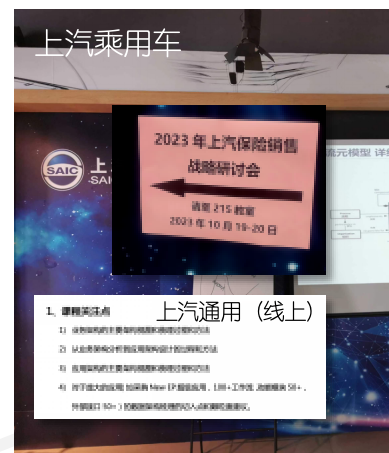


CERTIFIED BUSINESS ARCHITECT (CBA)
A PROGRAM OF THE BUSINESS ARCHITECTURE GUILD

认证业务架构师 CBA

<https://www.bangconnect.cn/>





数字化大学顶层设计 - 项目概述

	1. 战略设计	2. 数字业务设计	3. 数字运营设计	4. 实现路径设计	5. 成果展示及评价
迭代阶段	制定整体战略目标和业务方向，为后续阶段提供明确的指导方针	基于数字化业务场景开展高阶业务设计，定义关键元素	设计和优化业务流程与业务规则，以确保运营效率和业务一致性	数字化大学目标与国家开放大学现状差距分析，并制定路线图	按小组展示宣讲战略分解、教学、科研数字化设计模型
迭代成果	1.1 战略画布₃	2.1 数字化场景画布₁ 2.2 商业模式画布₁ 2.3 组织图₁ 2.4 利益相关者图₁ 2.5 价值流图₂ 2.6 信息图₂ 2.7 能力图₃	3.1 业务流程模型₂ 3.2 业务规则模型₂	4.1 路线图₂	5.1 小组汇报报告₃

说明：1. 每个成果都有单独的一个 PPT 文件进行讲授和辅导
2. 成果右下角为本次项目的课时数。因为本项目对辅导时间做了很大压缩，所以需要参与人员自己多投入更多课后时间来完成各阶段成果

01. 战略画布



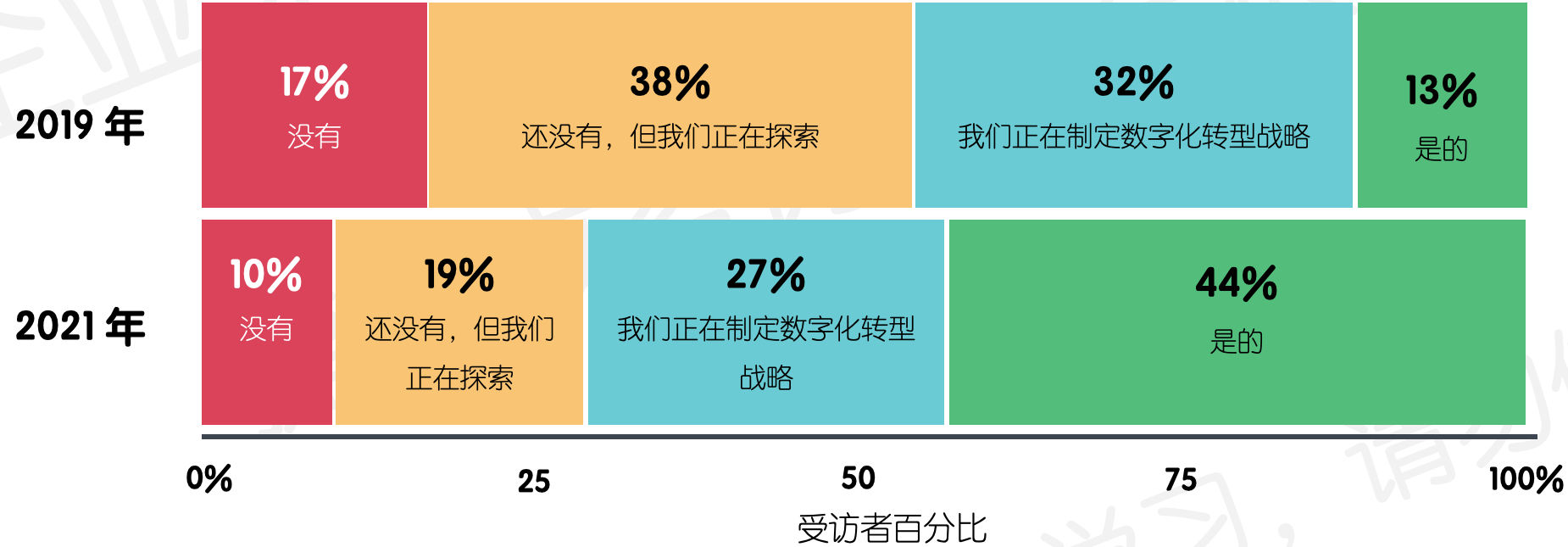
1. 高等教育的数字化转型简介

The Voice of the Higher Education Technology Community

EDUCAUSE REVIEW

Dx 的机构参与水平

- 关于 Dx 的 QuickPoll 调查：您认为您的机构目前正在进行数字化转型吗？
- 接受我们 Dx 调查的高等教育 IT 领导者中， 75% 认为 Dx 将在未来两年内变得更加重要。



来源: [EDUCAUSE QuickPoll Results: Institutional Engagement in Digital Transformation](#)

国家开放大学内训辅导

例：伊萨卡学院 Ithaca College

- 伊萨卡学院是位于纽约州 Ithaca 的一所综合性学科私立大学，成立于 1892 年 <https://www.ithaca.edu/>
- 项目 1：校园门户网站和在线社区（失败）
- 项目 2：通过学习管理系统改变学生和教师体验（成功）



[David Weil](#)

担任伊萨卡学院副院长兼首席信息和分析官

在校园门户网站和在线社区项目中，技术成为焦点。实施几乎完全集中于技术部分，并且它成为一个 IT 项目。如果不关注对文化和劳动力的影响和变化，机构就无法实现真正的转型。

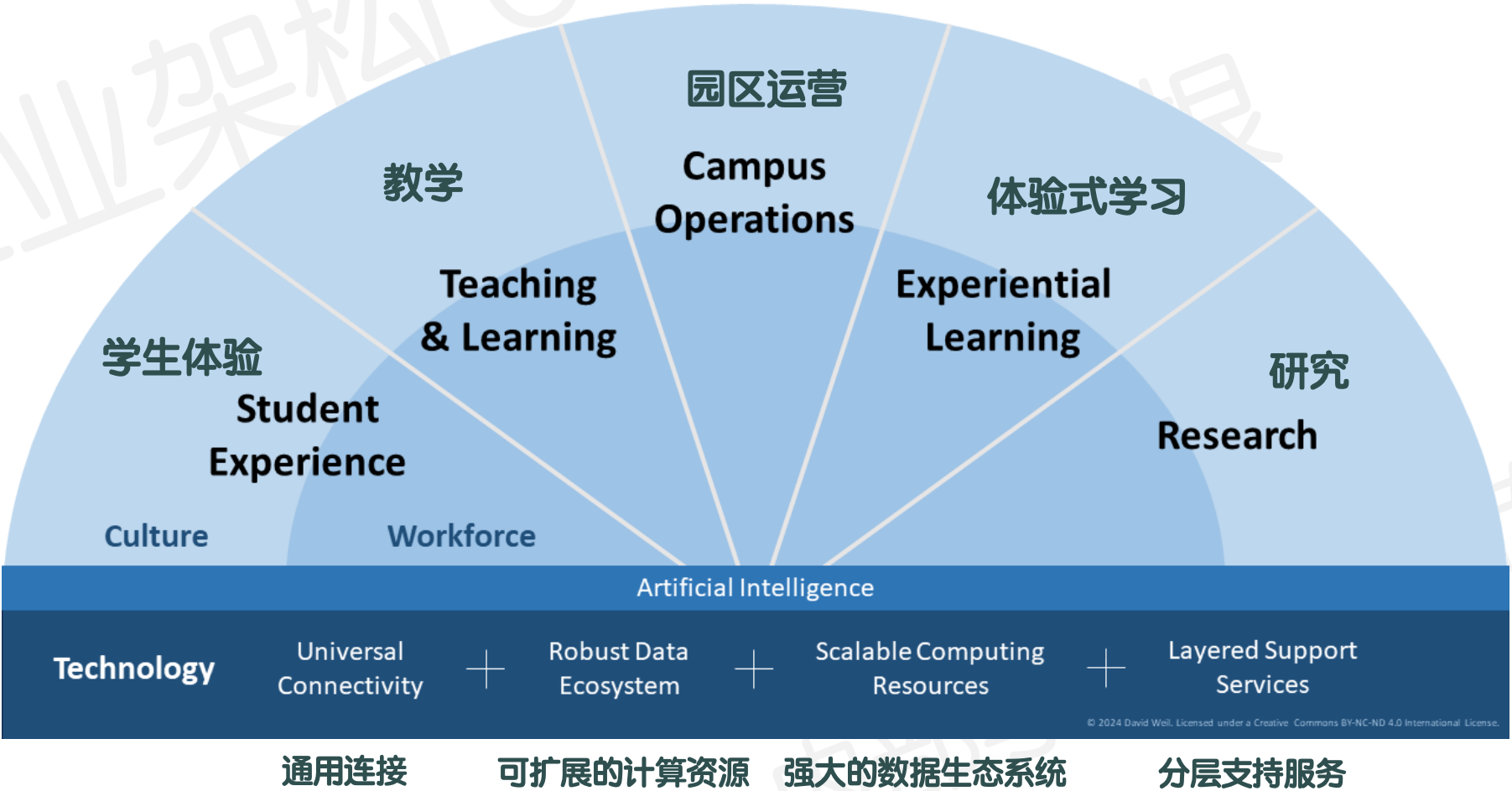
- 但我们未能充分吸引校园社区，将其作为内容和讨论的主要场所。我们没有建立长期维持和发展所需的支持系统（员工、治理、工作流程）。
- 最终它未能改变我们与学生互动的方式或提供单点沟通，而这一直是该项目的驱动力。
- 该技术是健全的，但缺乏对校园文化和员工技能和职位所需变革的刻意关注，使门户网站无法实现预期的转型，并最终导致解决方案的缓慢放弃。

理解 Dx - 3d

国家开放大学内训辅导



数字化转型 2.0



国家开放大学内训辅导

案例：盐湖社区学院 Salt Lake Community College

- 盐湖社区学院是犹他州最大的公立学院，拥有该州最多元化的学生群体，它为 10 个校区的 50,000 多名学生提供服务
- 机构领导者已经认识到学院在管理和使用数据方面存在差距
 - 许多电子表格被用来跟踪数据，多个人在跟踪相同的数据集，但数据来源不一致，并且共享的数据报告存在数据冲突
- 实现 SLCC 2023 年战略目标的一部分是作为一个机构更加了解数据 - 更频繁地使用更多数据，以及更好地使用数据
 - 这不仅仅是技术变革，更是文化变革。领导层通过一致传达有关数据价值的信息来支持这一战略目标
- 副校长 Jeffrey Aird 将 Institutional Research 部门更名为 Data Science & Analytics
 - 这个改动意味着对于数据的处理和分析将会得到加强，除此之外还表明对数据科学与分析领域的承诺，并为学生提供相关课程和实习机会
 - 数据科学与分析团队每周举行一次办公时间，小组成员参加部门员工会议，讨论数据产品以及可以从中收集到的洞察
- 该学院制定了一个目标，即在整個机构内实现更加一致的数据成熟度和数据素养水平。该计划包括几个要素：
 - 提高可信数据的可用性
 - 优先考虑一些关键数据产品，包括教师仪表板、建议仪表板和学术管理员工具
 - 改进标准数据和数据质量的定义



案例：盐湖社区学院 - 数据产品与实践

- 实施了一系列实践并开发了越来越多的数据产品，这些产品共同帮助改变了 SLCC 的数据文化
 - “数字助理”是一个 AI 机器人，利用 Canvas 数据来帮助学生理解与成功相关的模式和行为
 - “行为警报”是一个学生顾问工具，采用机器学习技术，帮助顾问每周识别需要帮助的学生，以有效利用他们的有限时间
 - 教学洞察：为教职员提供洞察，包括哪些学生遇到困难，前学生在随后的课程中的表现如何，学生如何贡献到我们的 SLCC 战略目标中，以及关于如何最好地准备学生在课堂上成功的任务
 - 预注册仪表板：一个审视整个录取和注册过程的仪表板，以更好地了解当前情况，并确定我们需要在哪些方面改进，以增加注册人数
 - 学术洞察：一个全面的报告工具，供学术管理者了解其课程和专业中学生的选课模式、排课洞见、Canvas使用情况等等
- 数据治理委员会：一个专注于确定政策、实践和角色的小组，以确保整个机构的数据准确、一致、可信和安全
- 分析指导委员会：高级领导每月举行一次会议讨论数据愿景和战略，指导当前开发和优先事项，并监督新数据产品的发布
- 数据和洞察用户组：该组每月在午餐时间举行会议，讨论数据相关主题，以提高数据素养。向学院内的任何人开放，包括学生，但迄今为止学生的参与度仍然相对较低

01. 战略画布



2. 战略困境

战略难题

- 每到制定战略规划或年度规划时，机构管理者都会面对同一个难题：

怎样才能厘清当下工作和愿景战略之间的关系？

- 机构的愿景常常激动人心，但也往往不知究竟该做什么才能实现这一目标：
 - 例如：成为具有中国特色、世界一流的XX大学，或打造具有全球竞争力的世界一流企业
- 通常会组织业务研讨会，找到当下面临的挑战和问题，然后逐一制定解决方案并分解成当下工作清单
 - 按照工作清单开展工作，年底总结。第二年开始下一研讨并制定工作清单，周而复始

当下工作模式导致战略未取得想要进展的原因

- “每个部门都在各干各的，战略中涉及我们部门的部分进展不错，但任何需要跨部门合作的项目都遇到阻碍。”
- “每个人的小项目似乎都悄悄挤进了议程，导致项目清单里塞满了很多都和战略无关的项目。”
- “组织急于推进多个项目，但没有考虑自身能力，结果资源分散，管理混乱，项目没能得到应有的关注和执行。”
- “这个战略听起来不错，但我们真的不知道下一步该怎么做。我们需要一个简单的路线图告诉我们如何推进。”
- “作为管理层，我们无法就优先事项达成共识。我觉得员工也不知道他们该重点关注什么，老实说，我自己也有些困惑。”
- “这个战略太宽泛了。事后看来，我们应该集中在几个主要的挑战上。”

捷创成 洞察

业务战略从高阶阐述到实际实施时，需要协调许多举措和战术行动，这个过程往往难以顺畅地进行。我们认为您需要简化规划过程……

组织遇到的主要问题 - 执行路径不清晰

- 一次又一次，我们看到组织遇到的主要问题不是要知道该做什么，而是不知道如何有效执行
 - 很少会遇到没有战略的组织。即使组织结构不佳，领导层也几乎总能清楚地表达出他们认为的战略方向的关键主题或重点；或者至少是他们认为要取得成功需要做的事情。
 - 但是，执行的路径通常并不那么清晰。
- 我们经常会发现实施战略的路线图是
 - 复杂繁琐，让人难以快速、轻松理解
 - 分散，组织的每个领域往往有相互冲突的计划
 - 不对齐，对举措的投资没有在总体组织战略范围内合理化
 - 缺乏对支持和实现战略所需建立的组织能力的简明看法
- 而且，有时我们甚至会发现路线图甚至不存在
 - 战略可能很明确，但没有关于如何实施的计划！
- 该怎么办？是时候推出战略画布工具了

捷创成 洞察

大多数组织未能充分发挥其潜力，不是因为他们没有战略，而是因为他们无法建立、维护和执行一个简洁明了的计划来实施他们的战略。



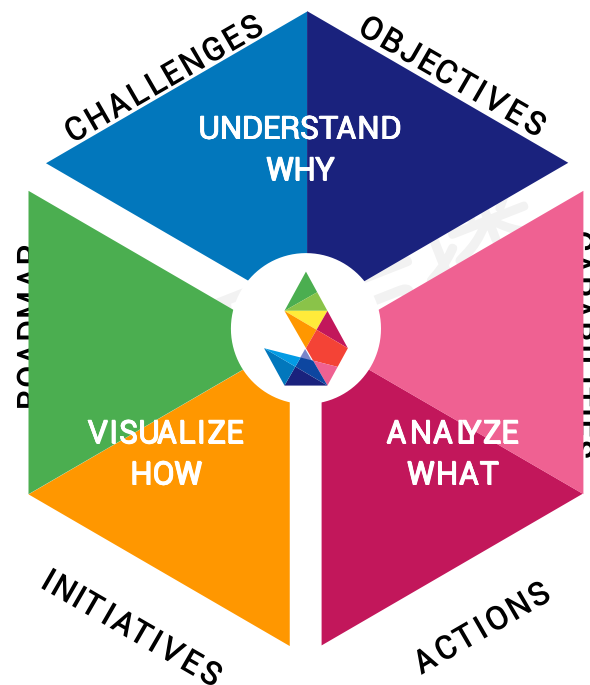
01. 战略画布



3. 战略画布和案例

战略画布工具

- 我们一直在寻找一种简单的方法来制定高阶业务战略，并将其转化为有针对性的执行路线图，于是设计了战略画布工具
- 一种简单的方法，可帮助组织明确其关键目标，评估为实现这些目标而建立或更改的能力，然后构建一个简单但高度集中的路线图，可以遵循该路线图来实现这一切。
- 虽然战略画布工具的最初目标是提供一种简单的方法，帮助大中型企业为其业务和 IT 战略创建实用的路线图，但后来我们发现它适用于各种情况：初创公司、非营利组织、社区组织、个人项目，甚至创建个人生活计划！



战略画布 - 将战略转化为连贯的执行路线图

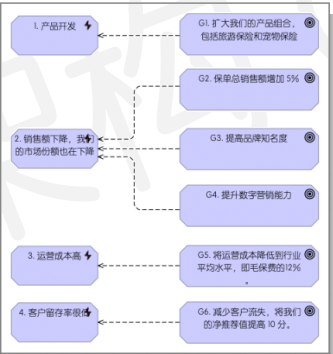
- 战略画布代表了一个简洁且适应性强的计划，用于实施您的战略。画布有六个核心步骤，这些步骤相互建立，以创建战略执行路线图。它们共同阐明了一个简单而直观的前进计划，您的团队可以轻松理解，使他们能够清晰而自信地执行。



BangSurance 战略画布



1. 挑战



2. 目标



4. 行动



5.1 举措



5.2



BangSurance 业务战略

—建议：用最新数据为您的公司更新—

帮指南 通过数据开展咨询 bangbok.cn

目录

- BANGSURANCE 公司介绍
- 挑战
- 目标
- 能力
- 行动
- 举措
- 路线图

人物

总裁	周金根
销售副总裁	内里
营销副总裁	尹强
CFO	魏磊
COO	柯季

国家开放大学内训辅导

01. 战略画布



4. 战略画布实践

1. 挑战 - 讨论

**需要克服的关键障碍、需要解决的问题和
需要抓住的机会是什么？**

挑战 - 提示

- 提示 1. 不仅要关注可能面临的问题和障碍，还要重视潜在的重大机会
- 提示 2. 尽量将挑战的数量控制在不超过五个

1. 需要扩大向客户提供的产品数量

2. 销售额下降，我们的市场份额也在下降

3. 营业成本高于行业平均水平

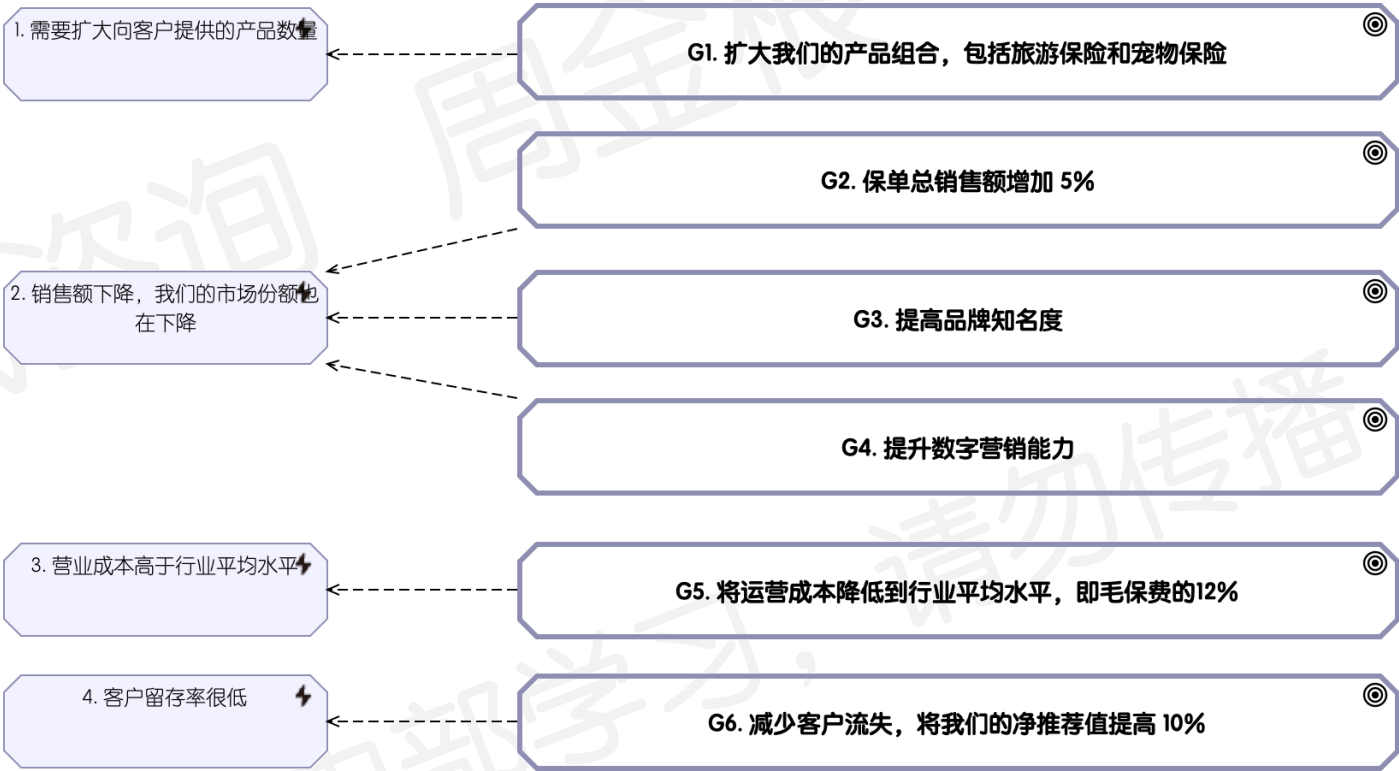
4. 客户留存率很低

2. 目标 - 讨论

**为了应对挑战，
我们必须做的最重要事情是什么？**

目标 - 提示

- 提示 1. 你不一定总是要在定义目标之前定义挑战
- 提示 2. 尝试每个挑战只有 1 到 3 个目标



3. 能力 - 讨论

**为了实现我们的目标，
我们需要投资哪些能力？**

国家开放大学 - 整体业务能力 (L1-L2)

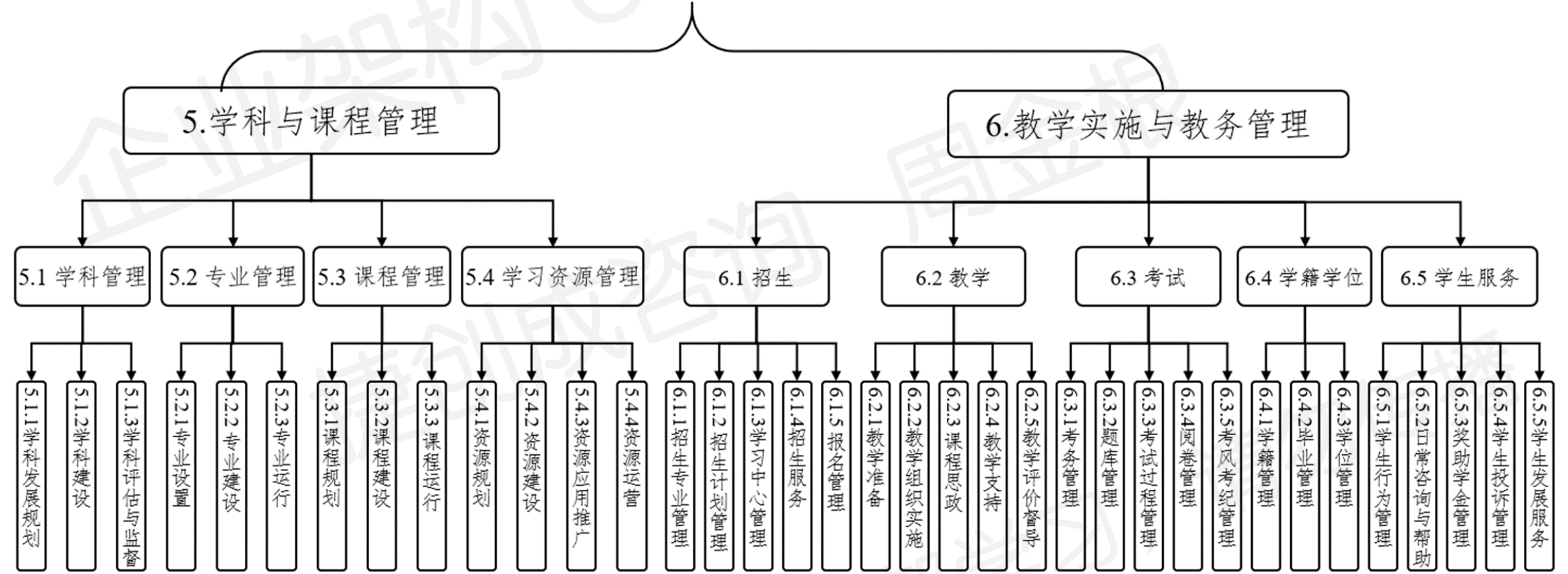
L1

L2



国家开放大学内训辅导

教学相关领域



能力 - 提示

- 提示 1. 能力是组织的核心组成部分，是物理事物、流程和人员的组合
- 提示 2. 保持你的能力图简洁。除非确实需要，否则不要超出两级或三级子能力
- 提示 3. 专注于那些对实现目标产生最大影响的能力



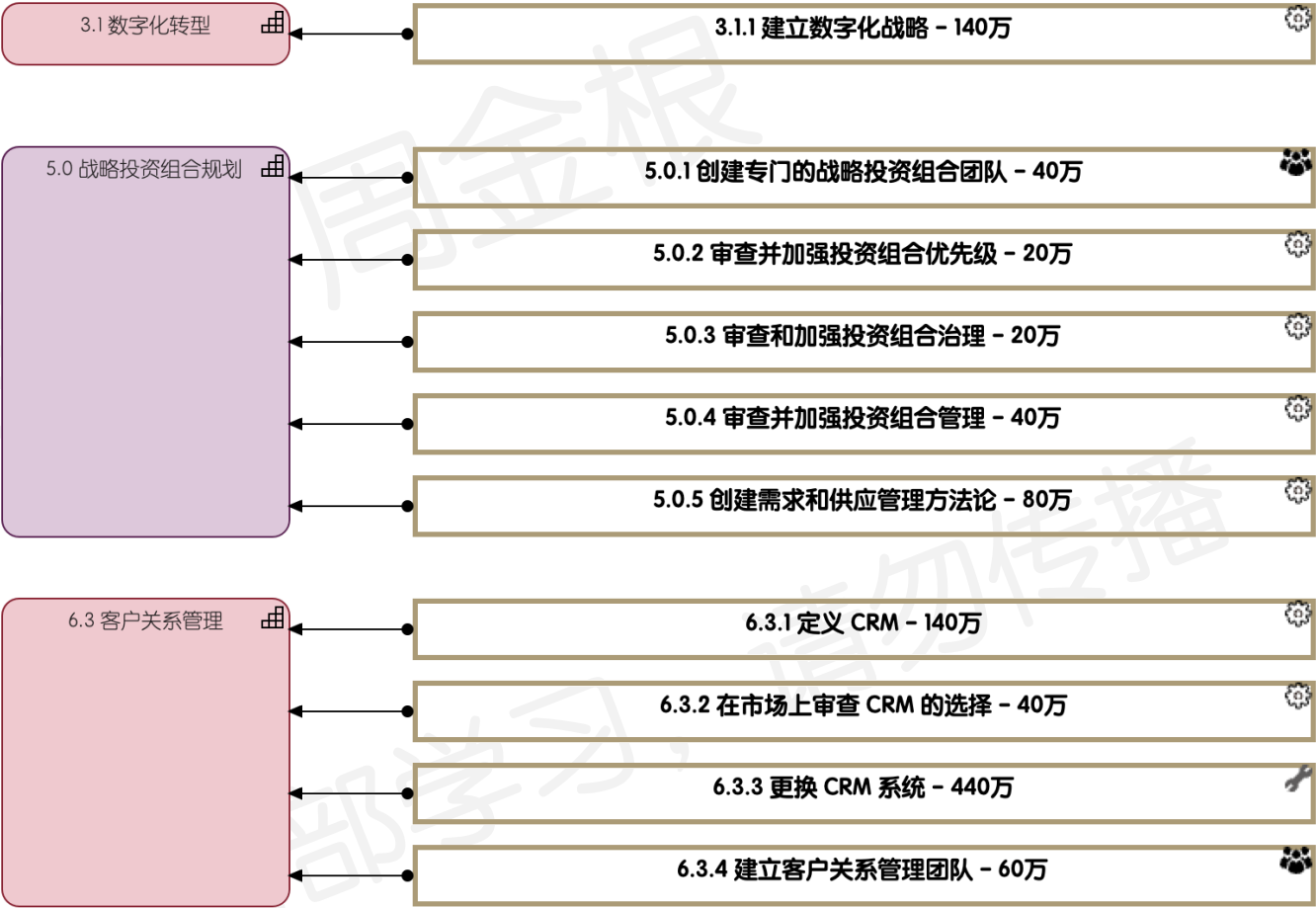
国家开放大学内训辅导

4. 行动 - 讨论

**我们将采取哪些具体的改变、步骤或行动
来实现我们的目标能力？**

行动 - 提示

- 提示 1. 行动应考虑应用于某项能力所需的人员、流程和物理变化
- 提示 2. 专注于为您优先考虑的能力定义行动



国家开放大学内训辅导

5. 举措 - 讨论

**我们应该按逻辑组合哪些行动
才能取得有意义的结果？**

举措 - 提示

• 提示 1. 采用一些指导原则来分组行动

- 分配给举措的行动类型应基于举措成果。作为一个广泛的指导原则，以下是一些可以对相关行动进行分组的方法：
 - 相关能力领域，例如创新管理、治理、销售和营销、客户交付
 - 行动类型，例如人员、流程、物理
 - 或相关学科，例如项目管理、产品开发、工程

1.战略对齐与更新

1.1.1 制定业务和 IT 战略

1.1.2 创建持续的战略对齐流程和方法

2.建立活动管理报告和指标

11.5.1 实施活动管理系统模块

3.数

8.0.1 审查和

8.0.2 建立

10.6.1 创建

6.活动试点

11.5.2 执行试点销售计划

7.0.1 建立新产品精锐销售团队

7.3.1 寻找旅游保险的白标提供商

7.了解我们的客户

6.4.1 创建客户旅程团队

6.4.2 绘制关键客户旅程

6.4.3 进行客户信息分析

8.销售

6.3.2 在市场

6.3.3 更

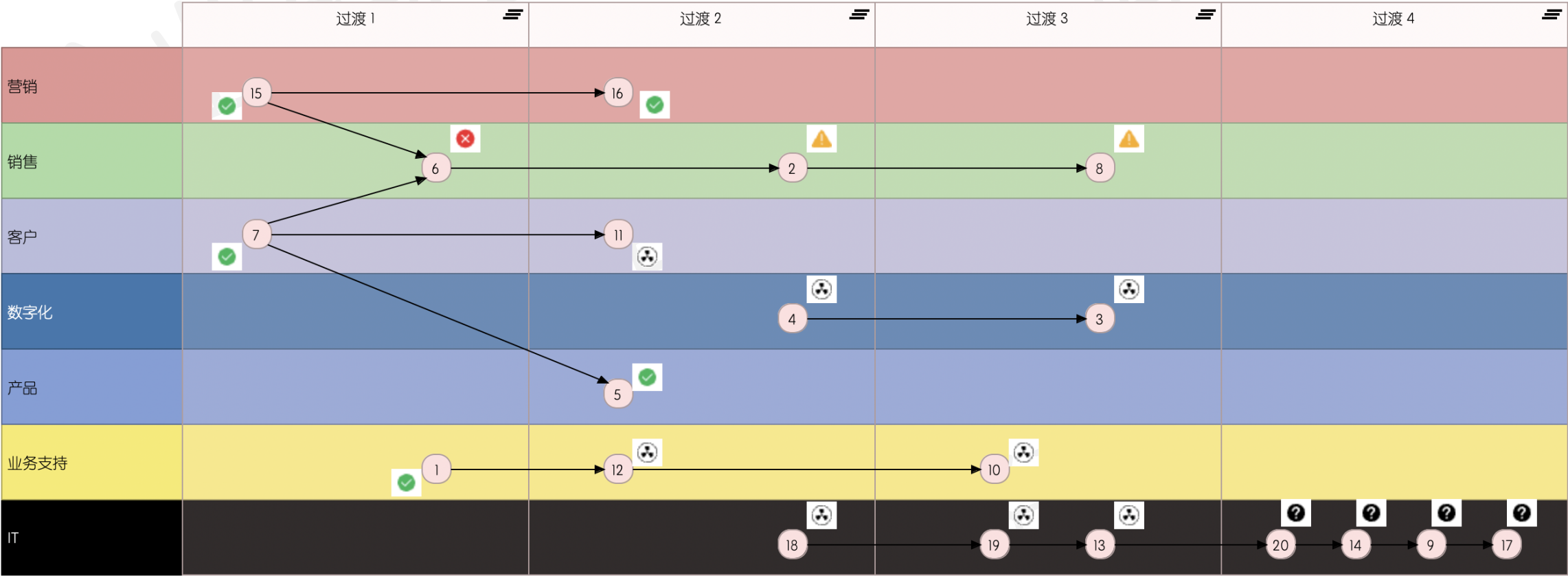
国家开放大学内训辅导

6. 路线图 - 讨论

**我们如何最好地安排我们的举措
以优化时间、风险和成本？**

路线图 - 提示

- 提示 1. 根据价值与成本/风险来优先级举措，是为确定哪些应该纳入你的路线图提供焦点的最快方式



国家开放大学内训辅导

01. 战略画布

5. 总结

恭喜你完成路线图

- 最后，你就得到了一个完整的画布。战略路线图，简洁阐明如何实施和实现您的战略；从挑战和目标到能力，最终形成具有明确行动方针的举措路线图。战略与实施的统一，为实现您的业务愿景提供简洁且易于理解的计划。您和您的组织现在已做好准备并准备好实现这一目标！
- 希望我们迄今为止经历的过程能够帮助您明确如何执行您的战略，并将其提炼为简单、可视化和自适应的路线图
 - 1. 简单，以便每个人都能轻松理解
 - 2. 可视化，以便人们能够快速吸收
 - 3. 自适应，以便快速轻松地维护并保持相关性
- 最后一步是组装您的基础模块，将它们全部整合在一起，以便准备好传达您的战略路线图

战略画布



挑战

1

我们必须解决哪些问题或机遇？

1. 需要扩大向客户提供的产品数量
2. 销售额下降，我们的市场份额也在下降
3. 运营成本高
4. 客户留存率很差



目标

2

必须实现什么才能应对挑战？

1. 扩大产品组合，包括旅行保险和宠物保险
2. 保单销售总额增加 5%
3. 提高品牌知名度
4. 提升数字营销能力
5. 将运营成本降低至行业平均毛保费的 12%
6. 减少客户流失，将净推荐值提高 10 个百分点



行动

4

为实现目标，每种能力都需要采取哪些行动？

- 战略规划（制定一项业务和 IT 战略，实施规划流程）
- 创新管理（制定数字化战略）
- 产品管理（新产品团队、进入市场蓝图、创建产品路线图）
- 客户服务（新的 CRM 系统、客户分析、绘制客户旅程）
- 渠道管理（创建数字化团队、更新渠道策略）
- 服务管理（根据客户旅程重新调整服务流程）
- 营销（创建数字材料，重振品牌战略）
- 销售（营销活动管理系统、试点销售活动、销售报告系统）



举措

5

应该从这些行动中形成哪些工作包？哪些举措是优先事项？

- ① 营销活动管理报告和指标（实施营销活动管理模块、销售报告系统）
- ② 战略调整和更新（创建一项业务和 IT 战略，实施规划流程）
- ③ 数字化转型（建立数字化战略、数字化渠道团队、更新渠道策略、创建数字化材料）
- ④ 振兴客户旅程（客户分析、绘制客户旅程地图、根据客户旅程重新调整服务流程）
- ⑤ CRM（新 CRM 系统）
- ⑥ 产品策略（进入市场蓝图、创建产品路线图）
- ⑦ 旅行保险（老虎团队、试点销售活动）
- ⑧ 重振品牌（重振品牌战略）



能力

3

是什么使我们能够做我们所做的事情？这些能力是否实现了我们的目标？

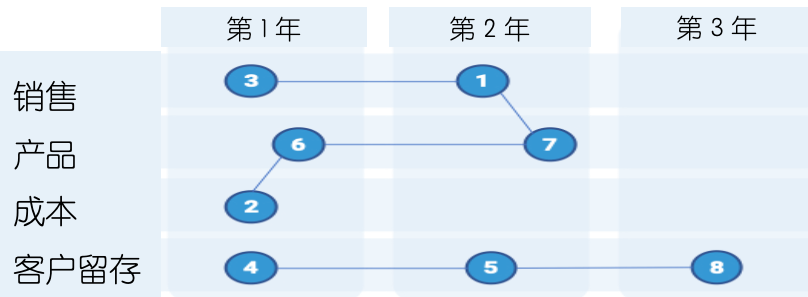
- 战略规划（战略管理、战略治理、企业架构）
- 创新管理（研发、创意开发、创意扩展）
- 产品管理（产品战略、产品开发、可行性管理）
- 客户服务（客户关系管理、客户信息管理）
- 渠道管理（渠道策略、渠道开发、渠道执行）
- 服务管理（服务规划、服务开发、服务执行）
- 营销（营销策略、数字营销、品牌管理）
- 销售（报价管理、潜在客户和机会管理、营销活动管理、销售管理）
- 索赔（索赔处理、索赔追偿、争议解决）
- 承保（风险分析、风险监控、损失控制）
- 保单管理（资格评估、保费管理、续保管理）
- 财务（账单和支付、会计、投资组合管理）
- 支持（IT 管理、人力资源管理、采购、知识管理）
- 对外关系管理（宣传、联盟管理、社区参与）
- 治理（法律、风险管理、监管管理）



路线图

6

我们如何在时间范围内对我们的举措进行排序？



提升咨询师和企业采用信息技术设计企业的能力



微咨询

视频课

内训课

平台课

招生课

捷创成作为您企业外部的方法论研究实践协作者，将为您的企业创造更大的价值
您可通过 info@jetronbang.com 联系我们，或通过 18519517325 直接联系周金根