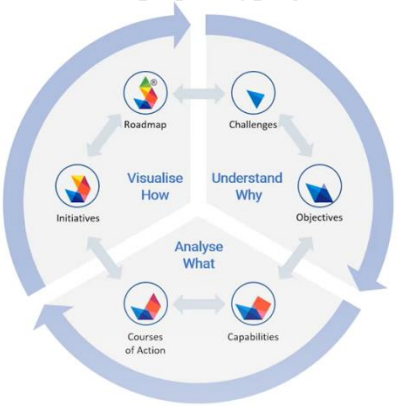
战略画布编制指南

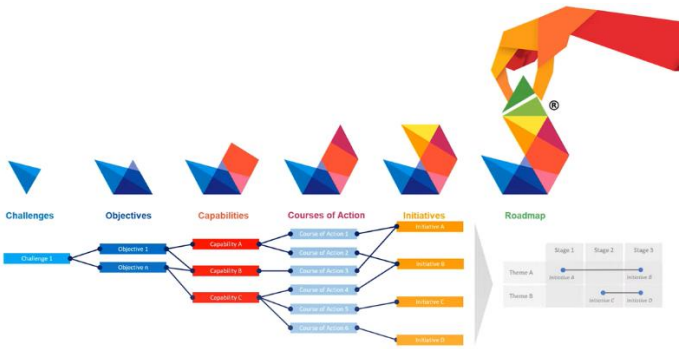
为了将我们的目标或战略愿景转化为实施计划。通常需要将一组利益相关者聚集在一起，讨论生成一个计划或活动的列表。那么，我们如何判断这些举措的实施会达到战略目标？我们如何确定应该先实施哪一个？我们具备这些计划的实施条件吗？

学校的战略和实施计划之间的桥梁（或联系）称为战略路线图（或战略画布）。它描述了关键结果和交付这些结果的顺序。

现在介绍一种简化方法称为 Jibility Steps®。这种方法包括六个简单的步骤，这些步骤相互依存，以创建战略路线图。

战略路线图六个步骤





数字化学习 开放大学 应用教育部工程研究中心

步骤	问问自己	提示
Challenges 挑战	需要克服的主要障碍是什么、需要抓住的主要机遇是什么以及需要解决的主要问题是什么？	● 不要忘记考虑机会； ● 挑战不要超过 5 个
Objectives 目标	为了应对挑战，我们必须做哪些最重要的事情？	● 不一定要在确定目标之前确定面临的挑战。 ● 尝试每个挑战只设定一到两个目标。
Capabilities 能力	我们需要投资哪些能力来达到我们的目标？	● 能力是学校的核心构建块，是物理事物、过程和人员的组合。 ● 保持能力图简洁，一般不超过 3 级 ● 关注那些对影响我们学校目标实现的最大的能力。
Actions 行动	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？	● 考虑应用于能力所需的人员、过程和物理变化。 ● 专注于为那些优先考虑的能力定义行动。
Initiatives 举措	为了获得有意义的结果，我们应该合理地将哪些行动组合在一起？	● An initiative does not necessarily have to equate to a project or a program
Roadmap 路线图	我们如何最好地安排我们的计划以优化时间、风险和成本？	● 根据价值 vs 成本/风险对我们的计划进行优先级排序是最快捷的方法，能让我们关注哪些计划应该出现在路线图上。

1. 列出我们学校的挑战

问问自己：战略愿景或目标为何存在？|

要回答这个问题，我们需要充分定义我们学校的战略愿景或目标要解决的挑战。阐明问题和机遇，并将其转化为我们学校的挑战清单。

2. 设定目标

问问自己：我们必须实现什么才能应对这些挑战？

我们定义的每个挑战都必须通过特定的目标来解决。当我们创建目标列表时，每个目标都必须明确链接到相应的挑战。

3. 评估我们学校的能力

问问自己：我们需要投资哪些能力才能实现目标？

想象一下，能力是我们学校的基石，每个基石都描述了人员、流程和物理方面。

对于每个目标，我们现在应该列出将实现该目标的基石。例如，对于“将 XX 类学生的招生量提高 15%”等目标，能力基石可以是数字营销和招生管理。列出的每项能力构建块都必须明确标记与相应目标的链接。

接下来，根据当前状态评估每项所需能力，并确定需要对能力进行多少更改（如果有的话），才能实现链接的目标。

如果需要更改，请标记每项能力以表明需要更改。一种方法是按以下方式标记能力：

- 无 – 无需更改
- 低 (L) – 需要低水平更改
- 中 (M) – 需要中等水平更改
- 高 (H) – 需要高水平更改
- 新 (N) – 新功能。

例如，“(1) 数字营销 (N)”和“(1) 招生管理 (M)”（其中 (1) 是

数字化学习共创集成与应用教育部工程研究中心 国家开放大学

与目标编号的链接）。

请注意，我们最终可能会列出太多能力，其中太多需要一定程度的更改。此时，开始确定优先级：哪些是实现目标最重要的能力？将能力标记为高、中或低优先级。仅关注优先的功能。

4. 确定我们学校的行动

问问自己：我必须做什么才能弥补最重要的能力差距？

评估完我们学校的能力后，就该定义改变每项能力所需的行动，以弥补能力差距。这些行动应考虑人员变化、流程变化和物理变化。

例如，对于招生管理能力，从三个角度定义行动：人员行动可以是**任命专门的数字销售人员**；流程行动可以是**增强销售流程以满足数字销售机会管理**；物理行动可以是**实施数字招生管理工具**。

5. 制定我们学校的计划

问问自己：如何将行动逻辑地分组以便执行？

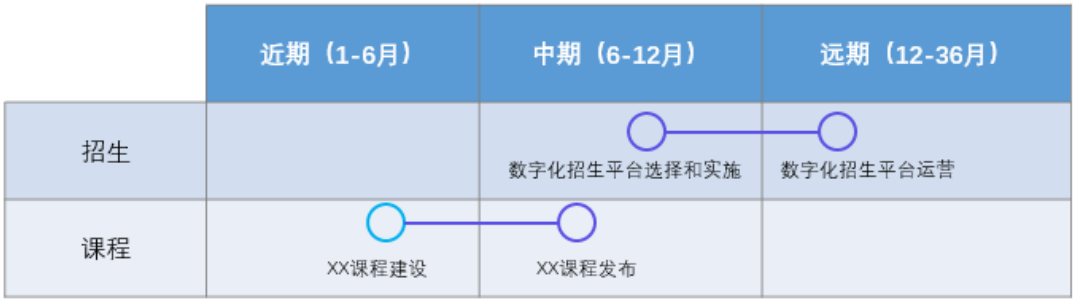
定义行动后，就该将相关行动分组为工作包。我们也可以称之为“计划”，但这些工作包也可以是**项目或计划**——取决于每个行动的粒度级别。

为了避免计划数量超出学校负担的范围，还需要进行一轮优先排序。有很多方法可以做到这一点，例如优先级矩阵。但是，一种简单的方法是将优先级顺序号从 1 到 n 应用于每个计划，其中 1 是最高优先级，n 是计划总数。然后只需决定在列表中的哪个位置画一条线。顶部是将要实施的内容。

6. 生成路线图

问问自己：应该按什么顺序执行计划？

最后一步是创建一个路线图，描述交付哪些计划以及按什么顺序交付。为此，我们可以将计划映射到如下图网格上：



最后，将所有内容结合起来讲述战略路线图故事。我们可以通过将每个战略路线图步骤中的内容整理成演示文稿或文档来实现这一点。这取决于我们所需要详细程度，但请记住以下关键点：

保持简单

对于实践者和需要输入的人来说，你的方法越简单越好。

从“为什么”开始：一个健全的战略路线图方法可以证明或确认需要实现哪些更改。

证实“什么”：我们必须清楚地定义战略路线图要解决的问题或机会

把“为什么”和“什么”联系起来：从“为什么”到“什么”的完全可追溯性意味着当事情发生变化时，很容易更新战略路线图。

国家开放大学 数字化学习技术集成与应用教育部工程