

战略规划的基本原则

战略规划是着眼了解：

- 您是个什么样的机构？有哪些资源、能力、优势及劣势？
- 机构运转的周围环境如何？有哪些客户、支持方、机遇和威胁？

一旦了解到机构目前的状态，机构就可以开始设立长远目标也就是愿景，并且开始制定如何实现愿景的工作计划，也就是开始战略规划的制定。

那么，我们该如何理解“战略规划”一词？

名词

- 机构最重要的文件；
- 定义您是谁、您要实现什么、您如何实现；
- 将所有的工作和未来的愿景联系起来。

动词

- 将战略思考形成规划文件的过程；
- 机构全体员工和志愿者等达成共识的过程；
- 评估机构能力，做出机构发展需要的艰难决定。

战略规划的重要性

- ✓ 战略规划可以防止机构偏离使命目标，即用来指导和评估您现在所做的工作是否能帮您达成最终的愿景。

- ✓ 战略规划可以增强您的项目管理技能。规划并不是目的，它其实是一个工具和建立良好项目管理的基础。您可以利用战略规划来制作时间表和预算。

战略规划 → 年度时间表 → 年度预算



- ✓ 在战略规划中，您可以清楚列明确机构不会去做的事情。小规模的非营利机构资源有限，不可能一次做到所有事，也不可能去做所有想做的事。我们必须做出选择，而战略规划可以指明优先领域和优先事项，帮助我们做选择。
- ✓ 战略规划可以加强组织凝聚力。战略规划的制订并不是机构管理层单独的工作。相反，它是一个需要全部员工有意义参与的过程。如果管理层独自制订规划，这个规划不一定能得到员工和志愿者的支持。在决定机构未来方向的时候，应该邀请大家参与并听取他们的意见。下表阐述了机构不同程度参与制定战略规划的不同点：

	没有 战略规划	领导 制定战略规划	群策群力 制定战略规划
战略思考者	不明确	领导层	全体员工
机构战略规划投入	低	中	高，但可控制
战略规划产出	停留在脑中时常变化的战略思考	领导者经验特质明显的规划文本	纳入所有员工智慧的规划文本
机构的战略方向	不明确，容易随时漂移，有什么做什么	较明确，与员工沟通成本偏高	领导和员工达成共识，不易漂移
员工的工作投入	较迷惘	遵从	承诺
战略执行	紊乱	力度小，抗拒和遵从	力度大，员工参与度高