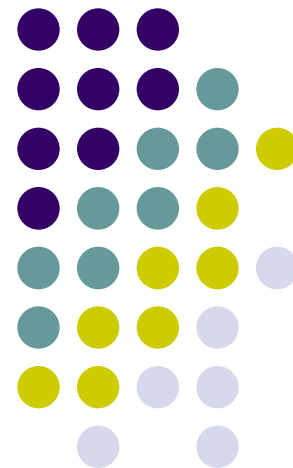




电子治理实践分析工具： 过程与方法

郑 磊

复旦大学 国际关系与公共事务学院



Making Smart IT Choices: Understanding Value and Risk in Government IT Investments



- Making Smart IT Choices:
Understanding Value and
Risk in Government IT
Investments

做出明智的IT决策：
分析政府IT投资的价值与风险

SMART IT 工具

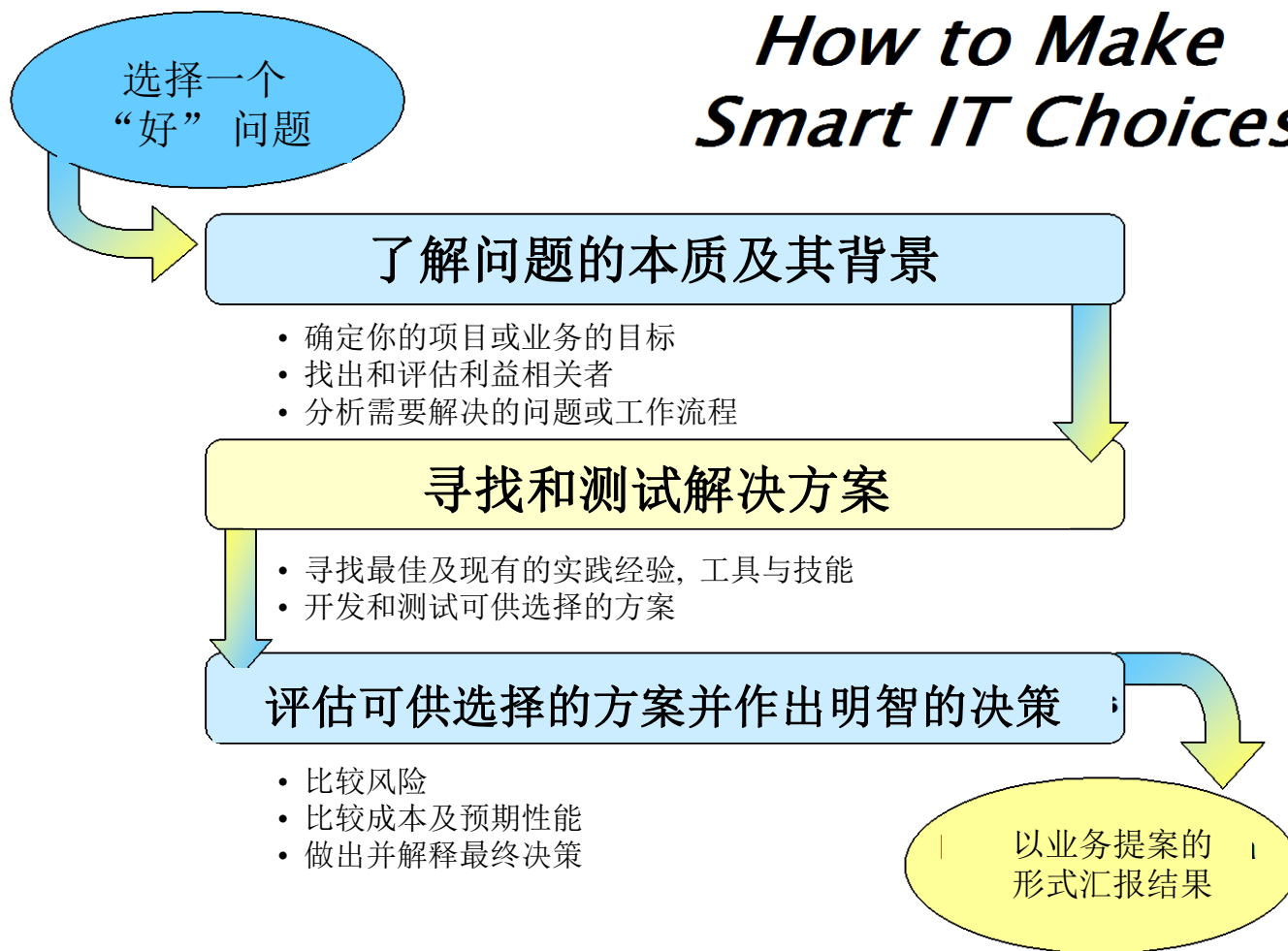
- 管理学分析工具：针对规划、决策、管理人员
- 系统、动态的分析方法
- 理性决策与利益博弈的结合
- 这么做和怎么做（鱼和渔）：不是解决方案，不是唯一秘方，不是专家意见





如何做出明智的IT决策

How to Make Smart IT Choices

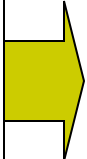




如何做出明智的IT决策

How to Make Smart IT Choices

- 1. 与组织使命相关
- 2. 与信息紧密相关
- 3. 复杂问题

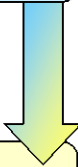


选择一个“好”问题



了解问题的本质及其背景

- 确定你的项目或业务的目标
- 找出和评估利益相关者
- 分析需要解决的问题或工作流程

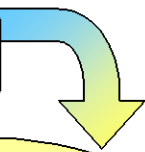


寻找和测试解决方案

- 寻找最佳及现有的实践经验，工具与技能
- 制定和测试可供选择的方案

评估可供选择的方案并作出明智的决策

- 比较风险
- 比较成本及预期性能
- 做出并解释最终决策

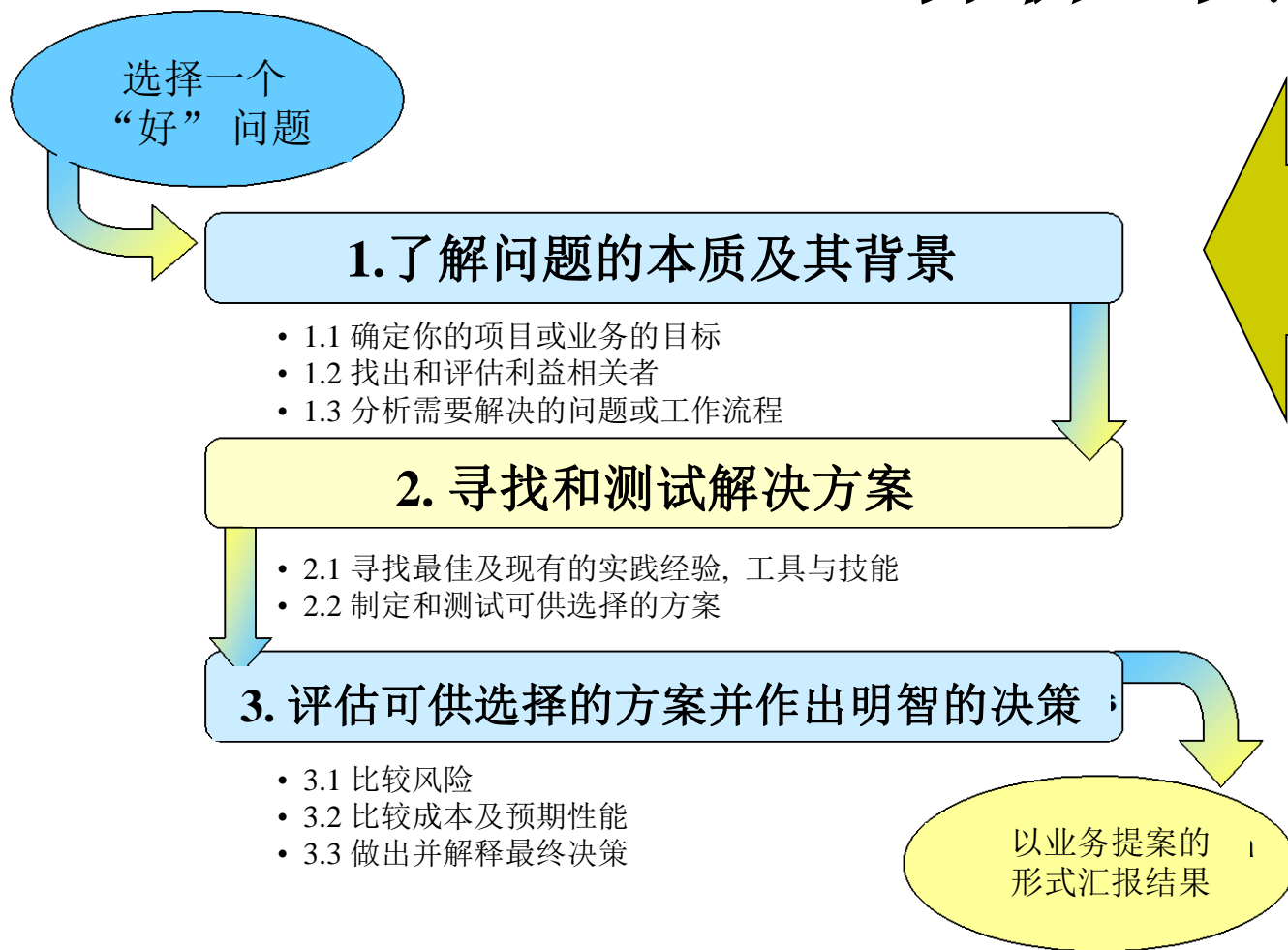


以业务提案的形式汇报结果





分析工具

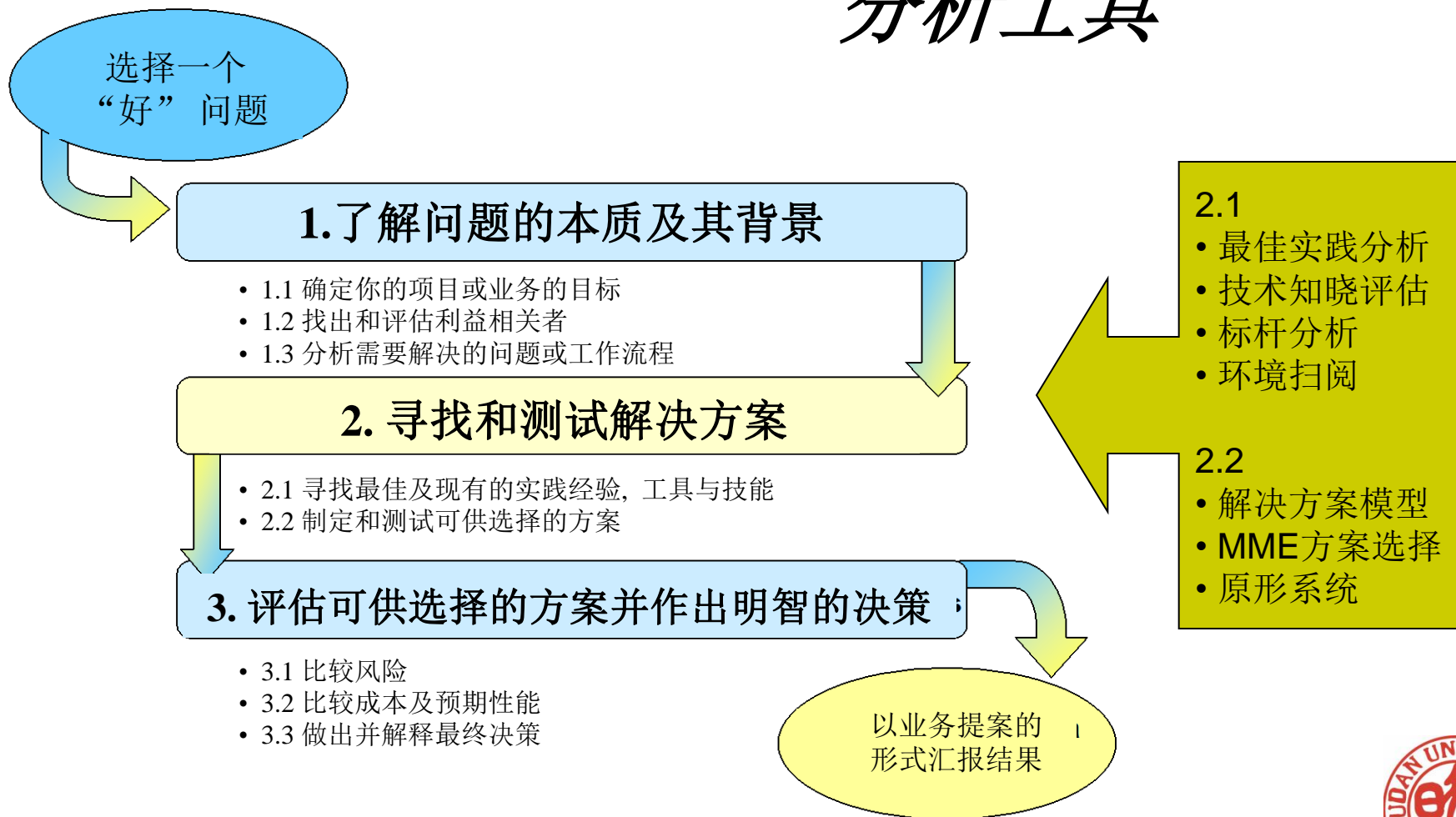


- 1.1
 - 愿景描绘
 - 期望与顾虑分析
 - 目标设定
 - 战略框架分析
- 1.2
 - 定位图
 - 利益相关者分析
- 1.3
 - 自我评估
 - 问题建模
 - 流程分析



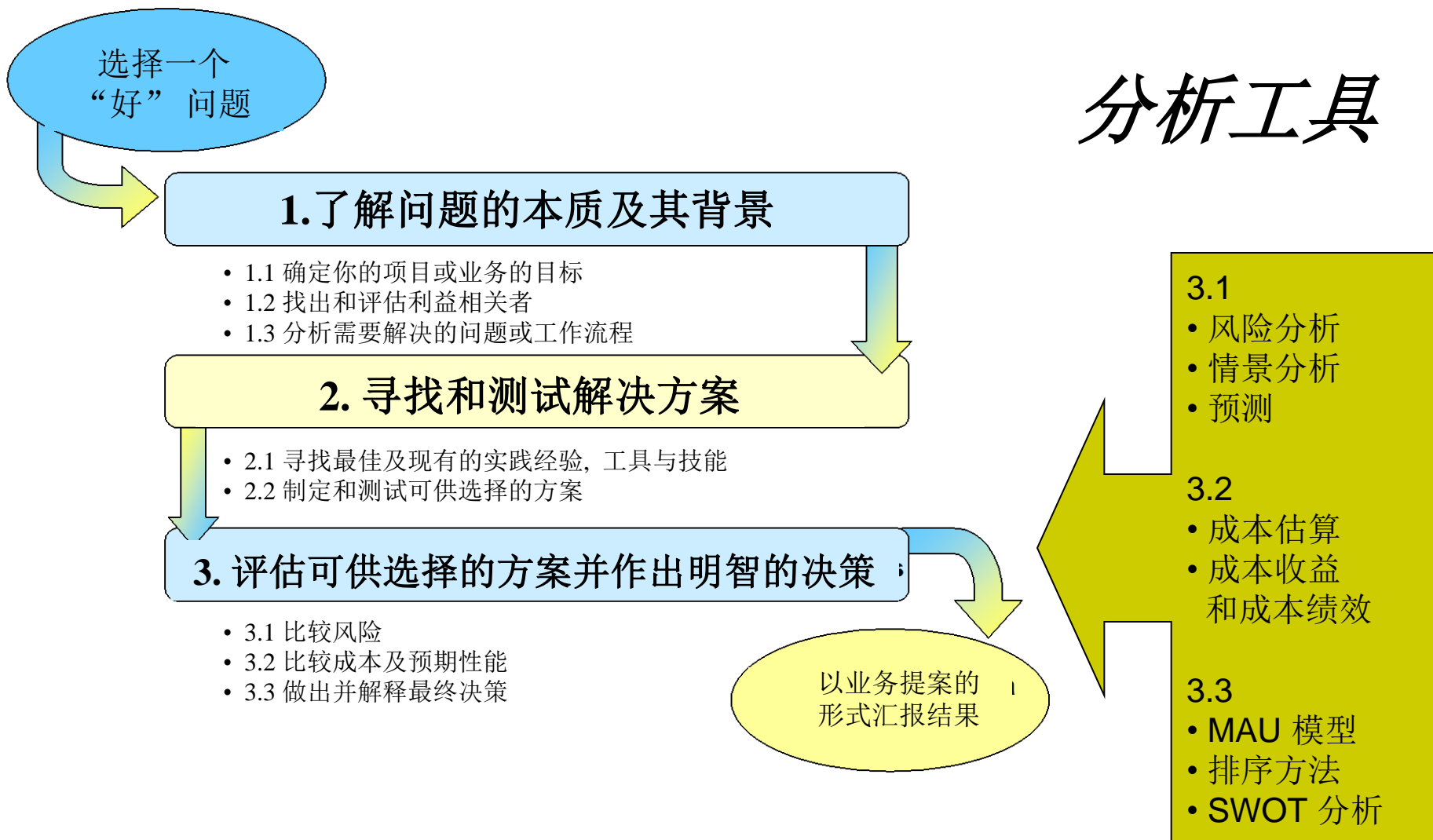


分析工具





分析工具



分析工具简介

- 期望与顾虑分析 (Hopes & Fears)
- 目标制定 (Objective Setting)
- 利益相关者分析(Stakeholder Analysis)
- 成本收益分析 (Cost Benefit Analysis)
- MAU多属性效用分析(Multi-Attributes Utility Analysis)
- SWOT分析(SWOT Analysis)





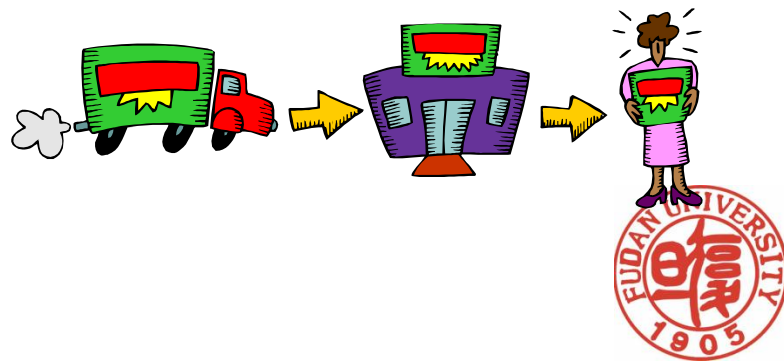
1. 期望与顾虑分析





操作步骤

- 逐个征求成员意见和想法
- 期望与顾虑正反两方面
- 分簇归类
- 给予权重、分出轻重缓急





期望与顾虑分析的作用

- 对于目标、困难、和有利因素达成共识
- 交流看法、打破沟通坚冰
- 打预防针，避免挫折感相互了解参与人的背景、经历、和知识结构
- 基于有限理性和垃圾桶模型



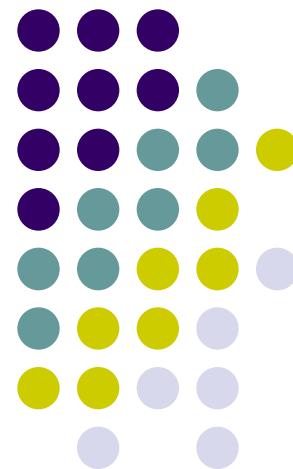


期望与顾虑分析的局限性

- 发言顾虑
- 个人压制
- 需要有经验的主持人
- 需要小规模参会人数以形成互动



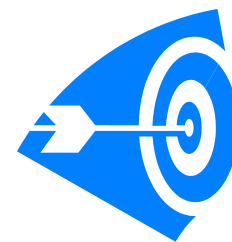
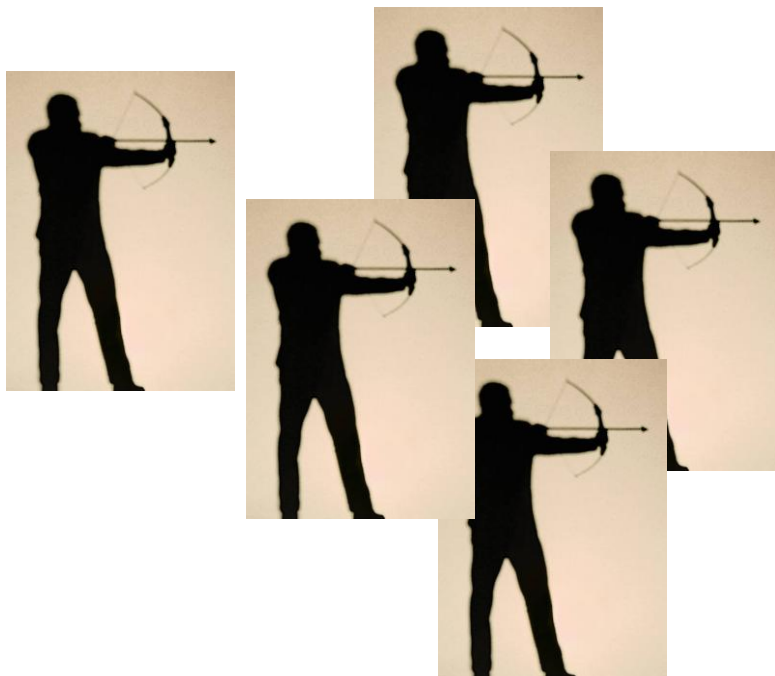
2. 明确目标





什么是目标制定？

- 对于项目的利益和目标进行明确界定，并达成共识





为什么要制定目标

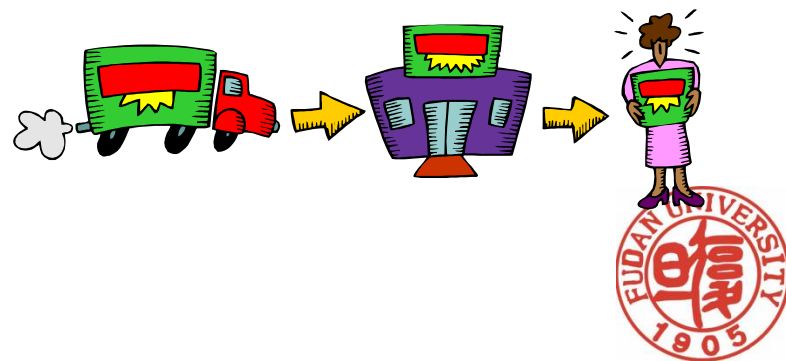
- 寻找共同语言，达成共识
- 为下一步的行动打下基础





操作步骤

- 所有小组成员按照预设表格写下其认为的目标
- 张贴、排列、解释、理解
- 讨论共同点和差异，及厘清含义
- 寻求和达成共识
- 确定目标

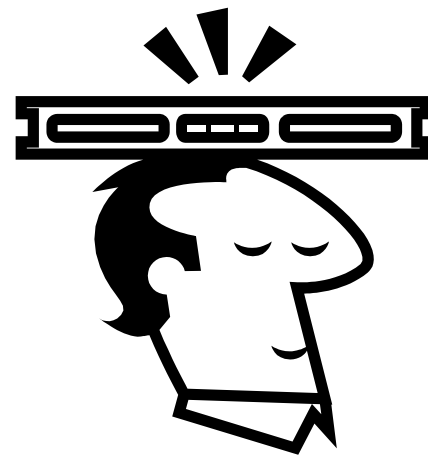




SMART 原则

- **S**pecific 具体的
- **M**easurable 可衡量的
- **A**ttainable 可实现的
- **R**elevant 相关的
- **T**ime-bound 有时限的

事先明确，避免之后的风险





目标应主要包含哪些内容？

To provide (who) at (when) with (what) that
allows them to (action) so that (outcomes)

向**谁**_____在什么**时间**_____，

提供**什么**_____，使他们能**做什么**_____，

从而达到**什么结果**_____





目标的可行性 与 轻重缓急





可行性与轻重缓急

- 在所有的项目目标中：
 - 哪些是最可行的？
 - 哪些是最重要的？

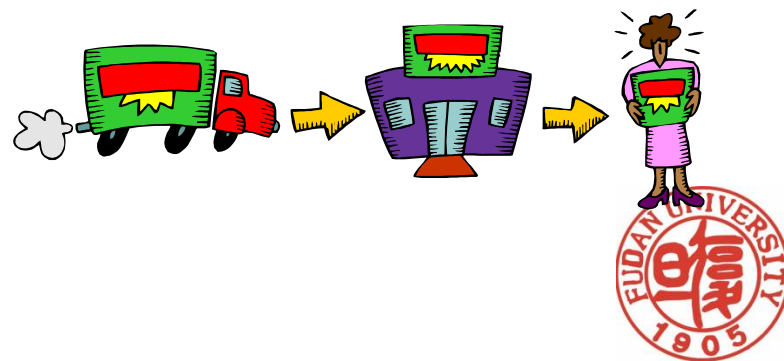




操作步骤

- 考虑不同视角的服务目标，并决定其可行性（高中低）与轻重缓急（高中低）
- 将其置于矩阵上
- 每个人成员单独选出其认为应重点关注的目标

SO1






矩阵分析

可行性

重要性

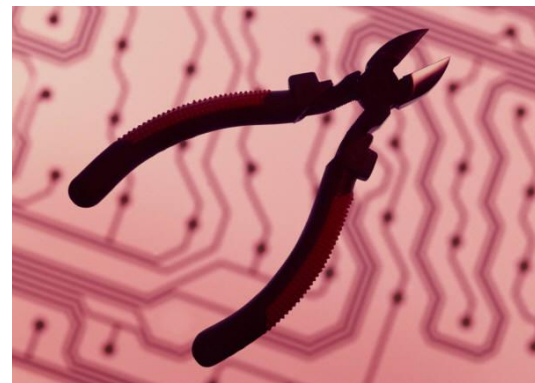
	高	中	低
高			
中			
低			

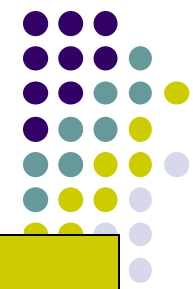




目标制定方法的局限性

- 过早过快达成一致
- 语言含糊
- 想当然地认为每个人都知道目标的确切含义





分析工具

选择一个“好”问题

1. 了解问题的本质及其背景

- 1.1 确定你的项目或业务的目标
- 1.2 找出和评估利益相关者
- 1.3 分析需要解决的问题或工作流程

2. 寻找和测试解决方案

- 2.1 寻找最佳及现有的实践经验，工具与技能
- 2.2 开发和测试可供选择的方案

3. 评估可供选择的方案并作出明智的决策

- 3.1 比较风险
- 3.2 比较成本及预期性能
- 3.3 做出并解释最终决策

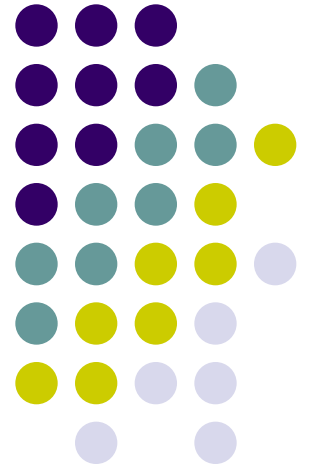
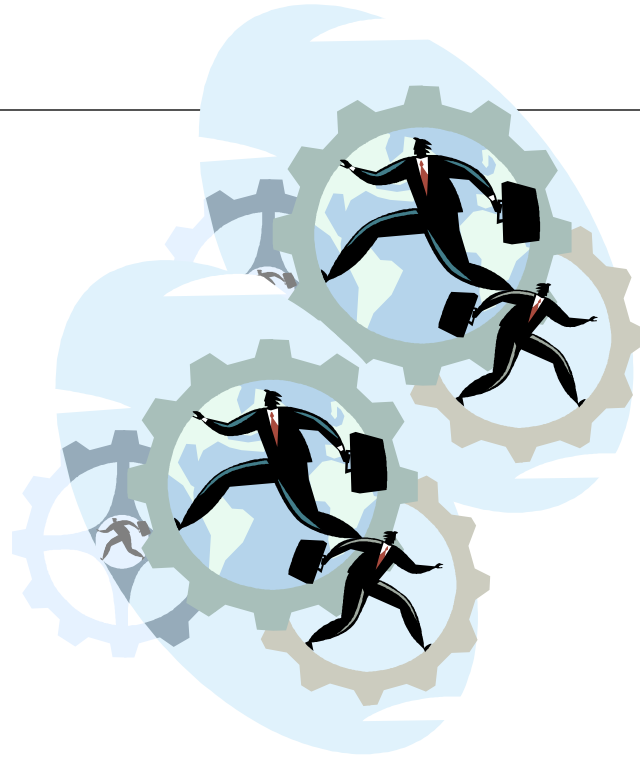
以业务提案的形式汇报结果

- 1.1
 - 愿景描绘
 - 期望与顾虑分析
 - 明确目标
 - **战略框架分析**
- 1.2
 - 定位图
 - 利益相关者分析
- 1.3
 - 自我评估
 - 问题模式
 - 流程分析





3. 利益相关者分析





什么是利益相关者分析

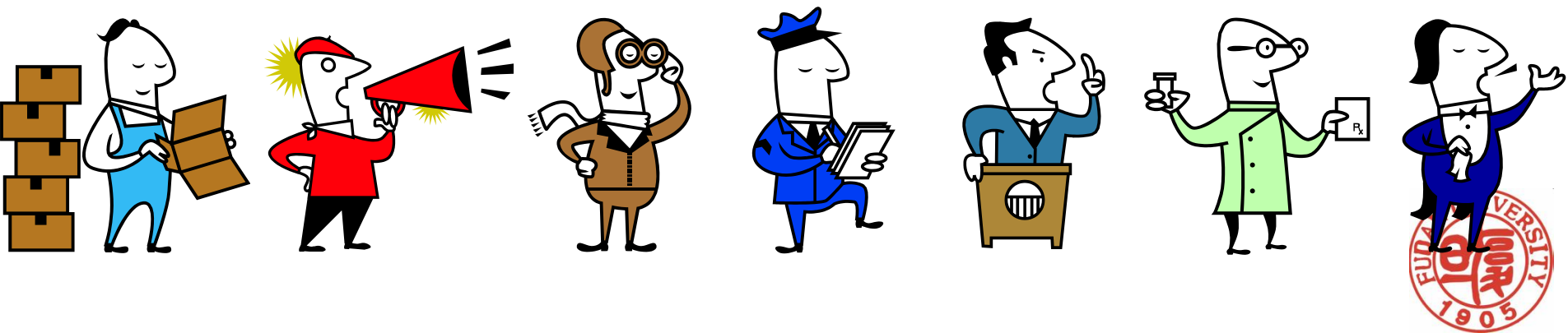
- 对一个项目及其主要相关人之间的关系进行结构化分析





什么是利益相关者

利益相关者是指任何可能正面或负面、直接或间接影响（或被影响）一个组织实现其目标的集体或个人





寻找利益相关者

- 所有可能受到项目影响正面和负面影响的用户
- 受到项目影响的特殊利益团体
- 项目的倡导者
- 项目的直接服务对象
- 项目的间接服务对象
- 将受到项目影响组织或政府部门
- 项目的中间人





利益相关者分析

利益相关者 (部门或个人)	利益描述	正面影响?	负面影响?

可分别对项目、子项目、功能进行分析





利益相关者分析的作用

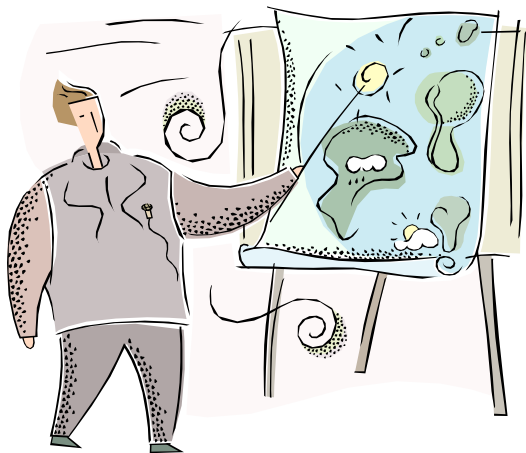
- 了解一个组织和项目的内外部环境
- 分析利益相关者之间的差异
- 明确一个项目可能产生的结果
- 估计利益相关者可能产生的影响
- 将利益相关者与项目结果挂钩
- 对不同利益相关者采取不同对策



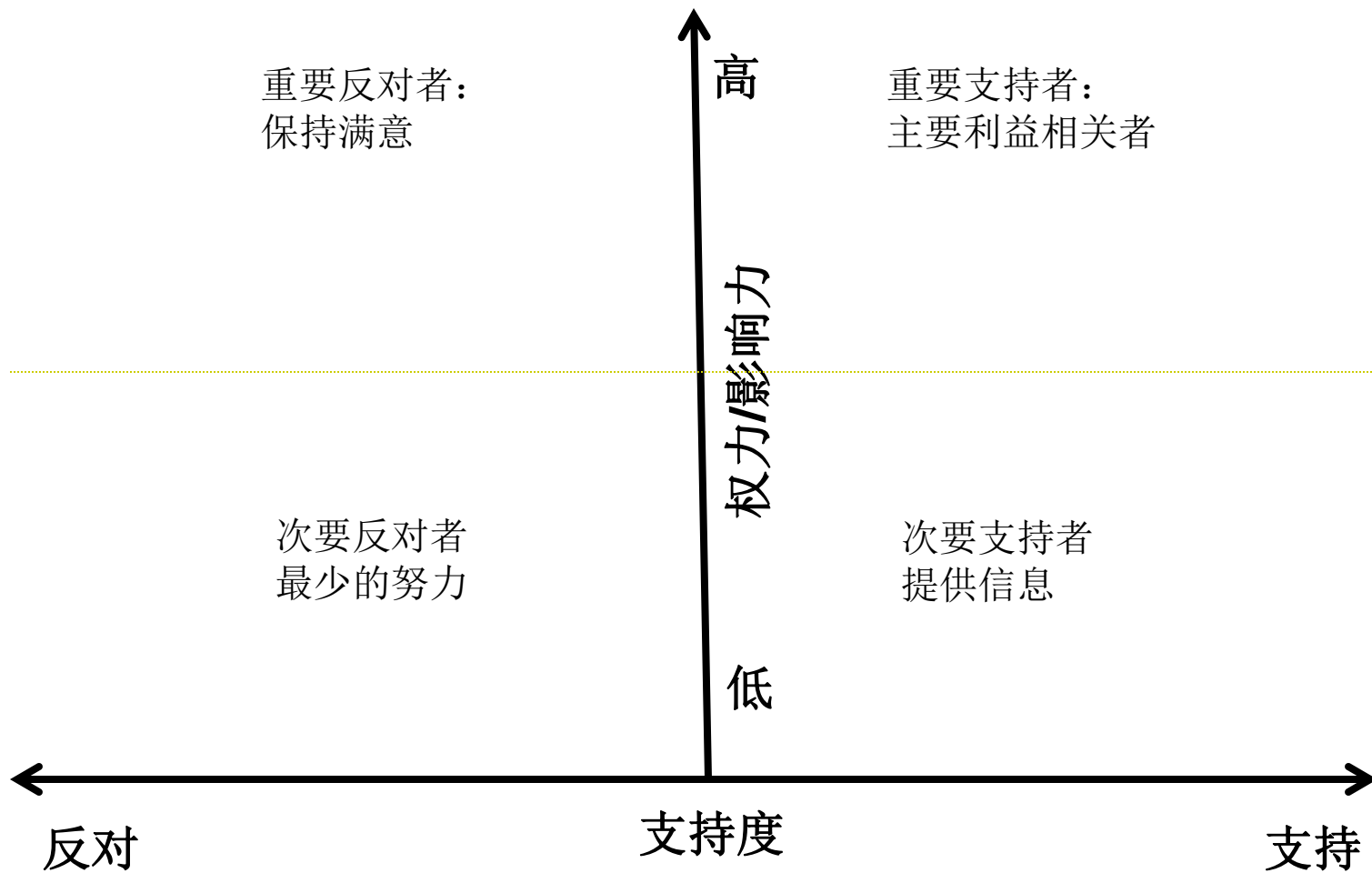


什么是利益相关者定位图

- 对利益相关者根据不同维度进行分类
- 分析人员、团体、与相关问题之间的关系

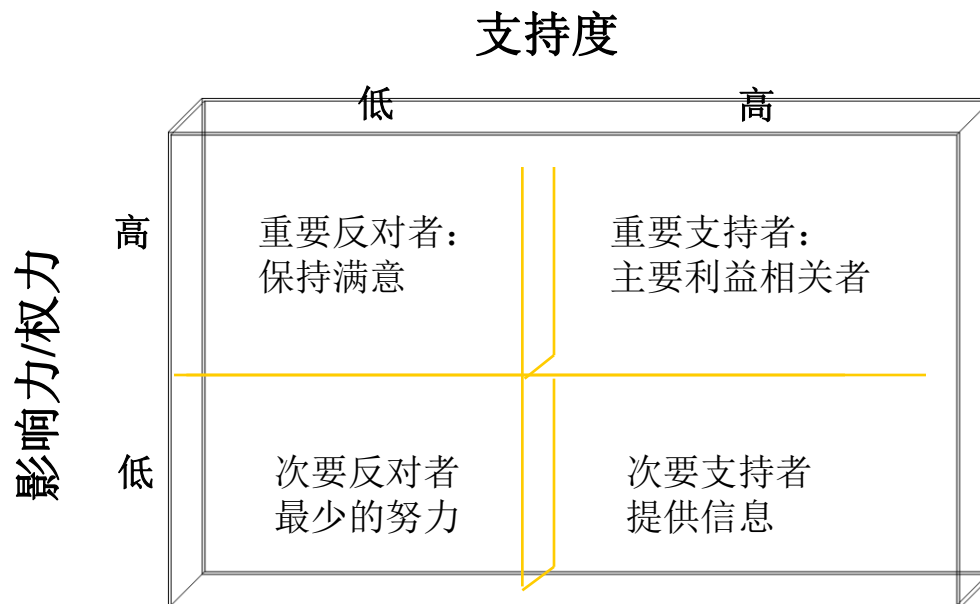


支持度与权力（影响力）





支持度与资源





利益相关者分析定位图的作用

- 预判可能产生的影响
- 讨论和交流问题
- 可自由选择不同维度





使用注意事项

- 某类利益相关者可能具有多重身份，应区分开
- 当出现不同意见或“中立”时，可能需要进一步细分利益相关人





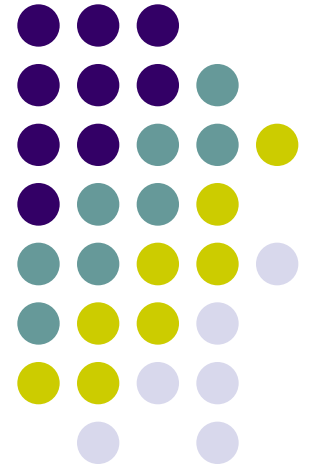
利益相关者分析的局限性

- 过于简化关系：静态，个体
- 动态变化
- 联合的力量
- 基于数据的客观事实，还是主观预判？
- 假设的，各人判断不同
- 参与人的代表性

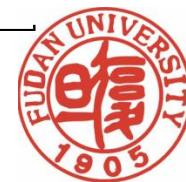
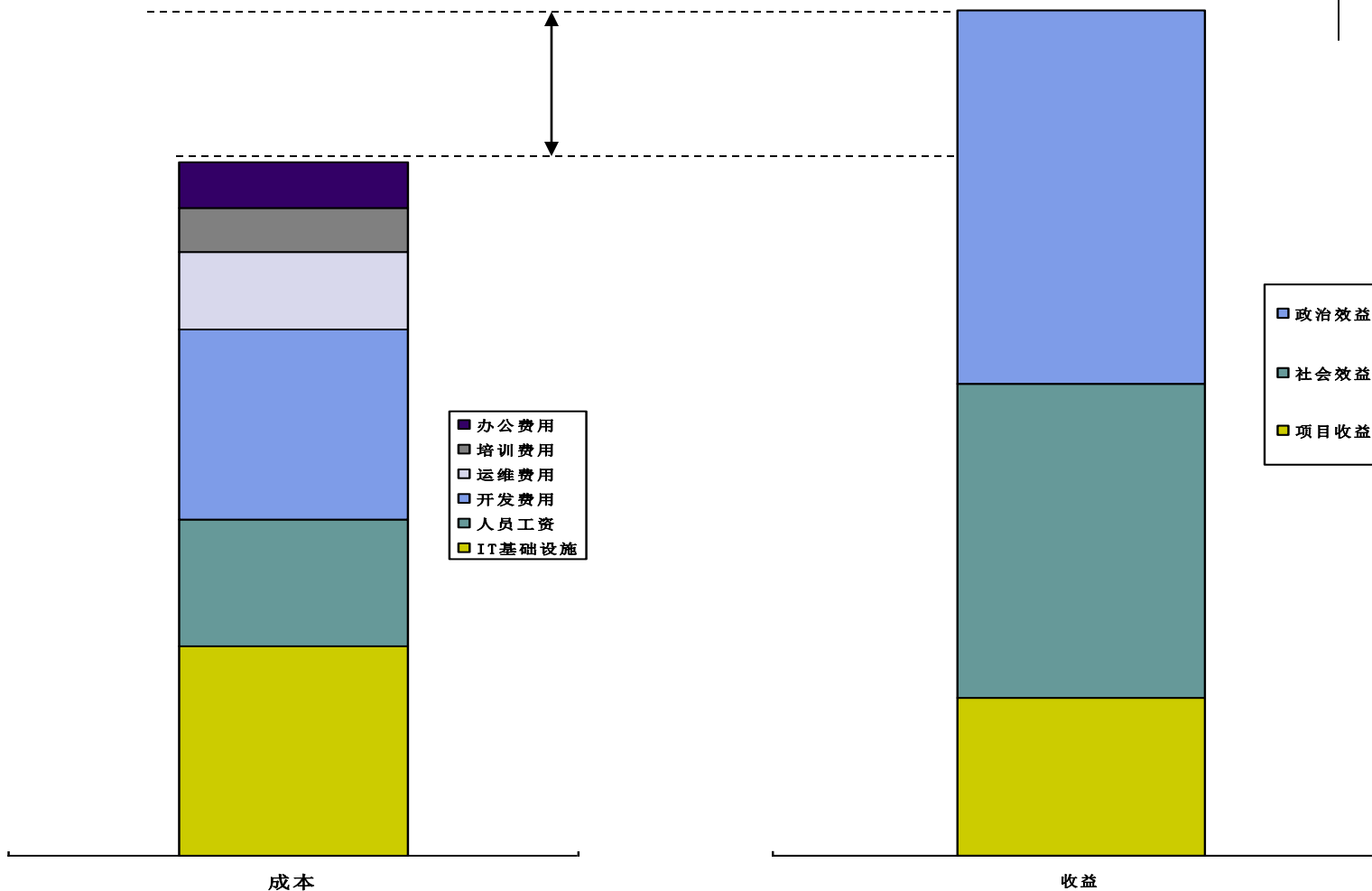




4. 成本收益分析



成本收益分析





成本利益分析的作用

- 决定一件事是否值得做
- 了解项目的价值诉求
- 可用于比较不同方案
- 可用于评估项目





要点

- 成本与收益共存
- 利益的层次：个人、部门、政府和公众利益
- 利益的取舍和权衡由所处位置决定
- 部门视角：成本多在个人和部门，利益多在政府和公众
- 自下而上的公众倒逼和自上而下的协调
- 利益表达与保障
- 短期利益与长期利益
- 制度建设：互利共赢还是互害共损





局限性

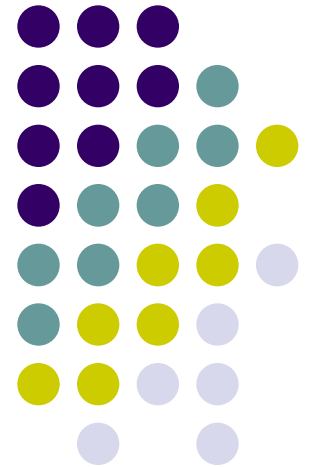
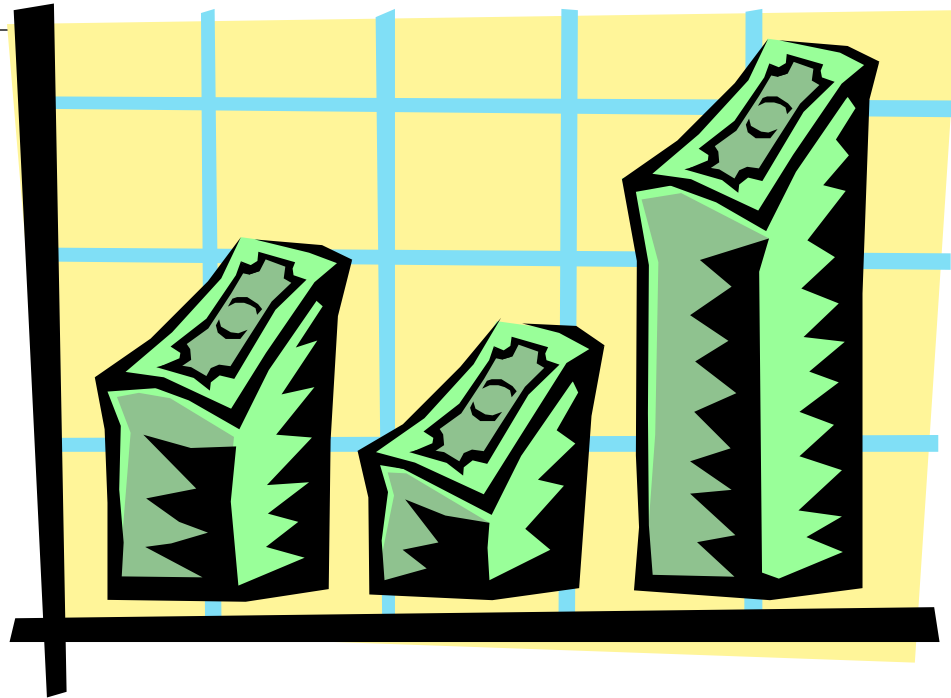
- 有些收益难于量化
- 重要的难于量化，容易量化的又可能不是最重要的
- 中长期利益的权衡

解决方法：

- 加减法、排序、给予权重
- 反向估算法
- 中长期分析



5. MAU多属性效用分析 (Multi-Attributes Utility Analysis)





MAU分析的作用 (Multi-Attribute Utility)

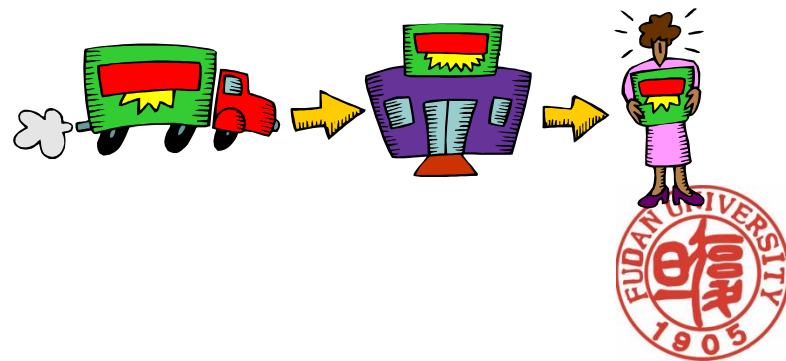
- 对多个选项进行取舍的方法
- 厘清评估指标的性质和重要性
- 进行复杂的比较





操作步骤

- 找出评估指标
- 排序
- 给予权重
- 依据指标对各个方案进行评估
- 找出最适合方案





MAU分析的局限性

- 需要集体达成共识
- 项目组人员的选择



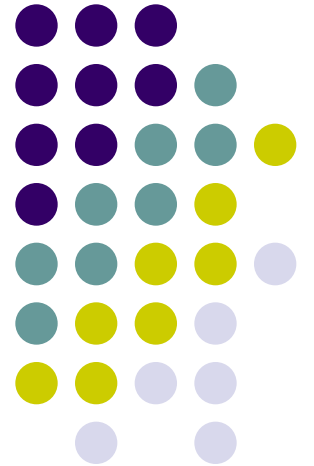
MAU模型举例



	权重	指标	方案1	方案2	方案3	方案4
80	0.19	数据质量	1	7	3	6
10	0.02	成本	3	1	6	7
60	0.14	时间	5	2	7	2
100	0.24	政策需求	1	6	4	7
20	0.05	管理	5	3	7	1
70	0.17	保密	1	2	5	7
32	0.08	可持续性	6	1	7	2
50	0.12	灵活性	7	1	6	2
422	1.00		2.90	3.73	5.06	4.84



6. SWOT分析

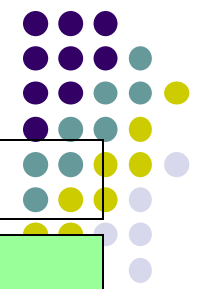




什么是SWOT分析？

- 内外部
- 正反两方面
- 强项（**Strength**）
弱点（**Weakness**）、
机遇（**Opportunity**）
威胁（**Treats**）
- 综合分析和检验内外环境





	外部	内部
有利	机遇 <u>Opportunities</u>	强项 <u>Strengths</u>
不利	威胁 <u>Threats</u>	劣势 <u>Weaknesses</u>



战略



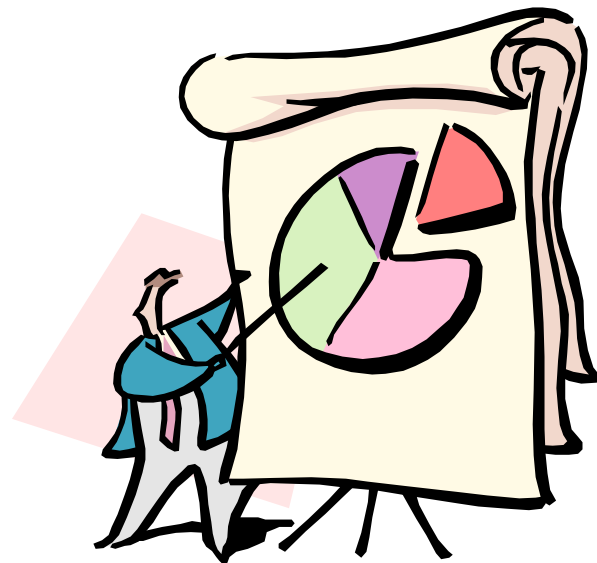
- 每一项排出轻重缓急，然后制定相应战略：
- 如何善用每个优势？ How can we **Use** each Strength?
- 如何停止每个劣势？ How can we **Stop** each Weakness?
- 如何成就每个机会？ How can we **Exploit** each Opportunity?
- 如何抵御每个威胁？ How can we **Defend** against each Threat?





SWOT分析的作用

- 测试可行性
- 决定行动方法
- 表达不同观点
- 进一步规划和实施的基础



SWOT分析的局限性

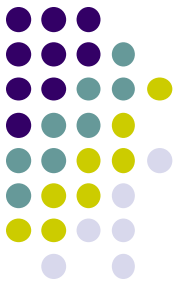


- 信息的质量和数量
- 未来是不可能被完全精确预测的
- 需要参会人目标相同
- 在整体目标尚未明确和获得共识前，就进行SWOT分析
- 将SWOT分析当做可行的策略



决策分析工具的作用

- 集体决策，集思广益
- 避免思维盲点，提升决策质量
- 全局思考、系统思维
- 提前发现和管理风险
- 直观清晰
- 澄清分歧，达成共识
- 可灵活用于分析各类问题





分析工具使用情境

方法	使用情境
期望与顾虑分析	寻找初步方向、发现困难
目标制定	明确界定目标及其收益
利益相关者分析	寻找和分利益相关者与内外部环境
成本收益分析	比较或评估方案（单维度）
MAU多属性效用分析	比较或考评方案（多维度）
SWOT分析	分析内外部正负面环境，作为制定战略的依据





Leaders from the social and information science research communities and government came together for a workshop in Arlington, VA to develop a research agenda that addresses the interplay of complexity, value, and risk inherent in the emergence of new information technologies and their adoption by individuals, organizations, and governments.





工具选择

- 每一种方法都有其适用性情境与局限性
- 可互相替代，不必全套使用
- 根据项目特点、参与人数与特点，因地因时制宜



使用要点

- 鼓励集思广益、积极互动
- 平等参与、尊重少数
- 尊重多样性与个性
- 注重程序、遵守规则
- 澄清问题、管理冲突
- 客观中立的主持人，避免压制观点
- 时间和人数限制
- 是渔，非鱼
- 动态循环分析
- 本土化和适用性

