

《组织战略管理实施指南》（送审稿）

编制说明

一、编制背景

（一）国内外标准情况简介

国内已发布的相关标准是 GB/T 19580-2012《卓越绩效评价准则》、DB4403/T 116-2020《深圳市市长质量奖评定标准（经济类）》，它们与本文件的关联性为：本文件的规范性引用文件，文件中的条款通过本文件的引用而成为本文件的条款。

国外相关标准研究：当前有关国外的最近相关标准为 2023-2024《美国波多里奇国家质量奖卓越绩效准则》，它与本文件的关联性为：本文件的规范性引用文件，文件中的条款通过本文件的引用而成为本文件的条款。应用情况说明：它通常被应用于质量奖的评审标准，其条款作为评分依据准则。

（二）标准的目的和意义

战略管理理论产生的直接原因来源于企业经营环境的变化。在经济全球化的趋势、竞争的加剧、产业边界的融合与变动、信息技术变革的加速以及文化、制度、市场、顾客需求多样化等因素的影响下，当前的竞争环境越来越复杂，竞争内容的变化越来越快，竞争的对抗性越来越强，竞争优势的可保持性越来越低。在越来越复杂的环境中、在越来越动态多变的竞争条件下，如何利用变革的动态本质来构建一系列的竞争优势，如何构造企业的“灵活性”，以便增强企业适应当前变革环境的能力，增强企业面对挫折富有弹性的能力，以保证其长期、稳定和持续地健康发展，建立践行科学、合理且切实可行的组织战略管理非常必要。

通过战略管理标准化对于组织的长远健康快速发展具有重大的意义，因此迫切需要一个专门指引组织实施战略管理的标准化文件，指导组织

制定战略规划，确定战略方向，制定战略目标，并实施达成目标，以明确组织发展方向，提高组织的战略管理水平，促进组织的可持续性发展。

地方标准《组织战略管理实施指南》的制定，是基于 2022 年 12 月深圳市卓越绩效管理促进会发布的全国首部专门指引组织实施战略管理的技术文件——团体标准 T/SPEMF 0042—2022《组织战略管理实施指南》，经过一年的实践改进和内容完善，进一步输出为深圳市地方标准文件，旨在帮助组织适应经济社会发展的变化和动荡，发现影响组织发展的重大问题，抓住组织发展的机遇，为组织的长远发展提供一套系统的、标准化的战略管理方法。

二、工作简况

（一）任务来源

中国近年来高质量复兴崛起，国内组织顺应快速发展。我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，组织在新的环境下也必须结合实际情况进行战略调整和管理。在经济全球化和信息更迭如此迅速的今天，机遇稍纵即逝，如何让组织一直有一个正确的方向、科学合理且切实可行的战略管理，继续保持强劲的势头，打造成为具有国际影响力的组织，显得十分必要。

编制组前期统计了 563 家 2014-2018 年参加政府质量奖的组织，范围包括深圳市市长质量奖及各区区长质量奖、成都市政府质量奖、宜昌市三峡质量奖、汕头市政府质量奖、马鞍山市市长质量奖等。根据评审专家出具的报告中，有 470 家组织在战略方面属于弱项，占比 83.48%；总体成熟度为 43.78%，战略成熟度为 37.11%，说明了普遍的组织战略管理存在改进机会。

为帮助组织适应经济社会发展的变化和动荡，发现影响组织发展的

重大问题，抓住组织发展的机遇，深圳市卓越绩效管理促进会主导申请立项了《组织战略管理实施指南》地方标准，以期为组织的长远发展提供一套系统的、标准化的战略管理方法。

（二）主要编制过程

制定《组织战略管理实施指南》主要经历了以下阶段：

1. 立项阶段

2023 年 6-7 月，深圳市卓越绩效管理促进会向深圳市市场监督管理局提交了地方标准《组织战略管理实施指南》立项申请，于 7 月被深圳市市场监督管理局正式批准立项。

2. 调研阶段

2023 年 8 月~10 月，收集组织战略管理标准的相关文件及资料，初步确立实施指南的完善方向。

2023 年 11 月~12 月，编制组针对过往实施的项目进行了梳理、分析，并在此基础上调整了实施指南的体系框架。

2024 年 1 月，组织工作会议，对实施指南的整体框架进行了讨论，根据讨论意见，进一步修改完善。

3. 组织起草阶段

2024 年 1 月~6 月，在前期团体标准内容的基础上，由深圳市卓越绩效管理促进会、深圳市骏骥卓越企业管理顾问有限公司、深圳市投资控股有限公司、中国国际海运集装箱(集团)股份有限公司、中兴通讯股份有限公司、深圳市机场股份有限公司、深圳地铁集团有限公司、比亚迪汽车工业有限公司、欣旺达电子股份有限公司、深圳市燃气集团股份有限公司、华大基因股份有限公司、深圳市贝特瑞新能源材料股份有限公司、深圳招商蛇口国际邮轮母港有限公司等单位共同组成起草小组，对当前国内外相关的标准进行了调研，多次召开工作组内部研讨会，主

要参考了 GB/T 19580-2012 《卓越绩效评价准则》、DB4403/T 116-2020 《深圳市市长质量奖评定标准（经济类）》，确定了标准最终框架并形成了标准初稿。

4. 征求意见阶段

2024 年 6 月~2024 年 10 月，组织参编单位研讨后，经过多次内部沟通、讨论、修改，并结合主管部门的意见，最终形成地方标准征求意见稿，

三、主要技术内容及说明

本指南适用于组织的战略管理，战略制定和战略实施等方面的具体工作，能够提升组织战略的系统性和有效性等。其主要内容包含前言、引言、范围、规范性引用文件、术语、定义和缩略语、实施要求及附录等。其中，正文部分的主要内容为：战略管理组织及职责、战略管理制度、战略管理框架、战略制定、战略部署与实施、战略监测、战略回顾与评价、战略调整与系统优化。

以下对标准中的主要条款进行简要说明：

（一）范围

本文件适用于组织的战略管理，战略制定和战略实施等方面的具体工作，能够提升组织战略的系统性和有效性等。

（二）规范性引用文件

以下为本文件的规范性引用文件，文件中的条款通过本文件的引用而成为本文件的条款。

GB/T 19580-2012 《卓越绩效评价准则》

DB4403/T 116-2020 《深圳市市长质量奖评定标准（经济类）》

（三）术语和定义

本章节主要对组织、使命、愿景、价值观、关键过程、核心竞争力、

价值链、战略、组织战略、战略目标、商业模式、营运系统进行了定义。

（四）实施指南

本章节主要针对战略管理组织及职责、战略管理制度、战略管理框架、战略制定、战略部署、战略检测、战略优化、战略成熟度评价八个方面进行了具体实施方式的阐述。

其中第一小节提出应设置战略管理组织的管理部门，并明确其职责和运作机制；第二小节对组织制定战略制度提出了具体要求；第三小节将战略管理全流程内容提炼出了整体框架，便于理解；第四小节关于“战略制定”部分的内容在相关标准指引的基础上，对标国际国内一流，做出了详细的内容分析，并给出了系统的战略分析方法或工具；第五小节“战略部署”包括战略解码、战略实施；第六小节“战略监测”包括战略监测体系、战略回顾与评价；第七小节“战略优化”给出了关于“战略调整与系统优化”的具体实施方式；第八小节“战略成熟度评价”从战略管理全过程中的七个关键方面进行战略管理成熟状况的评价。

本章节主要根据 GB/T 19580-2012、DB4403/T 116-2020 以及深圳市各执行卓越绩效管理模式的企事业单位的相关意见并结合过往实施经验进行编制的。

四、是否涉及专利等知识产权问题

1. 该团体标准不涉及知识产权相关的问题。
2. 处理知识产权相关问题的主要措施，如下所示：

（1）通过知识产权的行政保护途径，处理知识产权相关问题。著作权的行政保护：主管机关为国家版权局和地方著作权行政管理部门，负责对侵犯著作权的行为进行行政处罚。

（2）通过知识产权的司法保护途径，处理知识产权相关问题。

- a. 管辖权的确定：因案件性质不同，分别由具有管辖权的法院及侵

权行为地人民法院或被告住所地人民法院管辖。

b. 提起知识产权侵权诉讼应满足的条件：原告是与本案有直接利害关系的公民、法人和其他组织；有明确的被告；有具体的诉讼请求和事实、理由；属于人民法院受理民事诉讼的范围和受诉人民法院管辖。

五、预期达到的社会效益、对组织发展的作用等情况

本标准预计申请为专门指引组织实施战略管理的标准化文件，指导组织制定战略规划，确定战略方向，制定战略目标，并实施达成目标，以明确组织发展方向，提高组织的战略管理水平，促进组织的可持续性发展。

六、地方标准主要内容的依据以及与国内领先、国际先进标准的对标情况；

不涉及。

七、在标准体系中的位置，与现行法律、法规、规章及相关标准协调性

本标准与我国现行相关法律、法规、规章及相关标准无冲突。

八、重大分歧意见的处理经过和依据

暂无。

九、标准性质的建议说明

本标准是首次制定，建议作为推荐性标准发布实施。

十、贯彻标准的要求和措施建议

本标准为首次制定，发布实施后，可为组织科学制定战略提供标准的方法和实施路径有利于推动组织战略管理标准化的实施。

十一、废止现行相关标准的建议

本标准为首次制定，无废止建议。

十二、其他应予说明的事项

无。