

DB4403

深圳市地方标准

DB4403/T XXX—XXXX

组织战略管理实施指南

Guide to the implementation of organizational strategic management

(送审稿)

XXXX-XX-XX 发布

XXXX-XX-XX 实施

目 录

目 录	I
前 言	II
引 言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 战略管理实施	3
附 录 A （资料性）信息收集与分析的类别和内容	12
附 录 B（资料性）战略分析方法工具	14
附 录 C（规范性）评价指引	28

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件由深圳市市场监督管理局提出并归口。

本文件起草单位：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、深圳地铁集团有限公司、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、比亚迪汽车工业有限公司、深圳市燃气集团股份有限公司、深圳市机场股份有限公司、深圳高速公路股份有限公司、深圳市特区建工集团有限公司、欣旺达电子股份有限公司、中国华西企业有限公司、贝特瑞新材料集团股份有限公司、深圳市信利康供应链管理有限公司、深圳招商蛇口国际邮轮母港有限公司、深圳怡化电脑股份有限公司、深圳华瑞三和集团有限公司、深圳市光泰产业计量工程研究院、佛山市佛山标准和卓越绩效管理促进会、美的集团股份有限公司、佛山市海天调味食品股份有限公司、广东联塑科技实业有限公司、广东万和新电气股份有限公司、佛山水务环保股份有限公司。

本文件主要起草人：黄熙华、张增英、何建锋、王文杰、杜秀峰、王菲、苏年青、钱文莺、吴发沛、刘春峰、晏文德、张文河、陈繁华、司少青、黄毕南、史立宾、薛庆、尹剑辉、项海标、万猛、方三新、钟观宜、赵玉民、张华、吕如福、王晓晨、周庆明、游海珠、张文胜、李淮涇、袁德琼、肖芳、蔡绮琛、徐稼勋、王梦桢、简燕群、贾建宝、张志文、周颖慧、刘彬、杨玺、李国春、李臻、李莺飞、张粒粒、胡宁、龙绍章、刘妍姿、黄焕炽、区志勇、王俊、杨虎、桂军强、宋科明、林伟镜、姚颖。

引 言

当前，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规划和管理。在经济全球化和信息更迭如此迅速的今天，机遇稍纵即逝，如何让组织始终保持正确的方向、实施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。

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。

本指导性技术文件借鉴国外发达国家推行战略管理的经验，结合国内组织实施战略管理的实践，参考2023-2024美国波多里奇国家质量奖卓越绩效准则、GB/T 19580-2012《卓越绩效评价准则》、深圳市市长质量奖评定标准《战略》章节的要求，为战略的规划和实施本指导性技术文件，提供了操作性的指南，以帮助组织适应经济社会变化的变化，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。

组织战略管理实施指南

1 范围

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。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

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）》

3 术语和定义

DB4403/T 116界定的以及下列术语和定义适用于本文件

3.1

组织 organization

依法登记注册并开展经济社会活动的实体，包括：企事业单位、社会组织和其他组织

3.2

使命 mission

组织的整体功能即“组织致力于完成的是什么”。使命可以为组织的目标和战略的制定提供依据，可以界定所服务的顾客或市场、所具有的独特能力或所应用的技术。

3.3

愿景 vision

组织所追求的未来状态。愿景描述了组织正在向何处去，希望未来成为什么或被视为什么。通过组织提供的产品或服务，使顾客得到了什么。

3.4

价值观 values

组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则

3.5

关键过程 key process

为组织、顾客和其他相关方创造重要价值或做出重要贡献的过程

3.6

核心竞争力 core competencies

组织最擅长的领域。核心竞争力是使组织在所处的市场或服务环境中保持优势的具有战略重要性的能力，即对于履行组织使命是重要的，其通常是那些竞争者或供应商和合作伙伴不易模仿、能给组织提供一个可持续竞争优势的能力。缺乏必要的组织核心竞争力可能导致在市场中面临重大的战略挑战或处于劣势。核心竞争力可包括专有技术、特有服务、独占市场或特殊领域的商务能力(如业务并购)。

3.7

价值链 value chain

组织生产的产品或服务增值的环节或链条，价值链中的每项活动都增加了产品或服务的价值

。 3.8

战略 strategy

一种从全局性和长远性考虑实现全局目标的规划

。 3.9

组织战略 organizational strategy

战略在组织这一特定领域的具体应用。组织战略是指组织为了实现长期的生存和发展，在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上做出的一系列具有全局性和长远性的谋划。

3.10

战略目标 strategy objectives

组织对战略发展策略和经营活动预期取得主要成果的期望值。战略目标通常要兼顾组织的外部 and 内部，涉及有关顾客、市场、产品或技术方面的重要的机会和挑战(战略挑战)；是一个组织为了获得并保持竞争力，且实现成功发展所必需达成的状态。战略目标确立了组织的长期方向、引导着资源的分配和调整。

3.11

商业模式 business model

商业模式是指企业为了实现盈利和增长而采用的一种商业策略和运营方式。它描述了企业如何创造、交付和捕获价值，以及如何与客户、供应商和合作伙伴进行交互。商业模式通常包括企业的产品或服务、客户群体、收入来源、成本结构、渠道和关键合作伙伴等方面的内容。商业模式是企业成功的关键因素之一，它能够帮助企业在市场上获得竞争优势，实现可持续发展。

在分析商业模式时，企业通常会关注与用户、供应商和其他合作伙伴（即营销的任务环境的各主体）的关系，尤其是彼此间的物流、信息流和资金流。从企业战略视角来看，商业模式被视为企业战略的核心反映。商业模式是企业运营的基础，它决定了企业的盈利模式，帮助企业在市场上获得竞争优势，实现可持续发展。

3.12

营运系统 operation system

营运系统（Operations System）是指组织或企业中负责生产和交付产品或服务的系统。它包括了一系列的活动、流程、资源和技术，旨在实现组织的生产目标、提供满足客户需求的产品或服务，并确保高效的运营和良好的质量控制。

4 战略管理实施

4.1 组织架构及职责

组织实施战略管理应设置战略管理委员会或领导小组，明确战略管理部门或配备相关的管理人员，建立从战略委员会到基层的战略管理网络，明确其职责和运作机制，包括：

- 战略委员会相关职责和运作机制；
- 战略管理部门及主要负责人相关职责和运作机制；
- 战略实施各级单位、管理人员和从业人员的与战略实施相关的职责和运作机制。

4.2 管理制度建设

组织应制定战略管理制度，包括但不限于以下内容

- ： ——战略管理的负责机构及职责；
- 明确战略管理机构是组织最高层次的机构之一
- ； ——说明战略规划的主要步骤、关键参与者；
- 明确战略长、短期策划制定的区间，战略周期的制定依据，战略全周期相关具体要求，包含战略策划、战略制定、战略实施、战略监测、战略调整等；
- 战略规划、业务发展规划和主要职能规划的分析内容，以及主要策略、关键举措和战略目标等主要内容
- 绩效监测和考核机制，对各级管理部门、管理人员和从业人员相关职责战略实施和战略目标的达成情况定期考核，予以奖惩；
- 战略管理制度的管理单位、修改频次、保存形式、保存期限等相关内容。

4.3 战略管理框架

战略管理是一项系统工程，是指组织确定其使命，根据内、外部环境条件制定战略目标，为保证目标的有效实施进行战略策划，并提供战略实施与运行的资源保障，在实施过程中进行评测与改进的一个动态管理过程。战略管理是一项系统工程，其过程包括战略制定（P）、战略实施（D）、绩效监测（C）以及战略回顾/战略调整（A）四个部分。

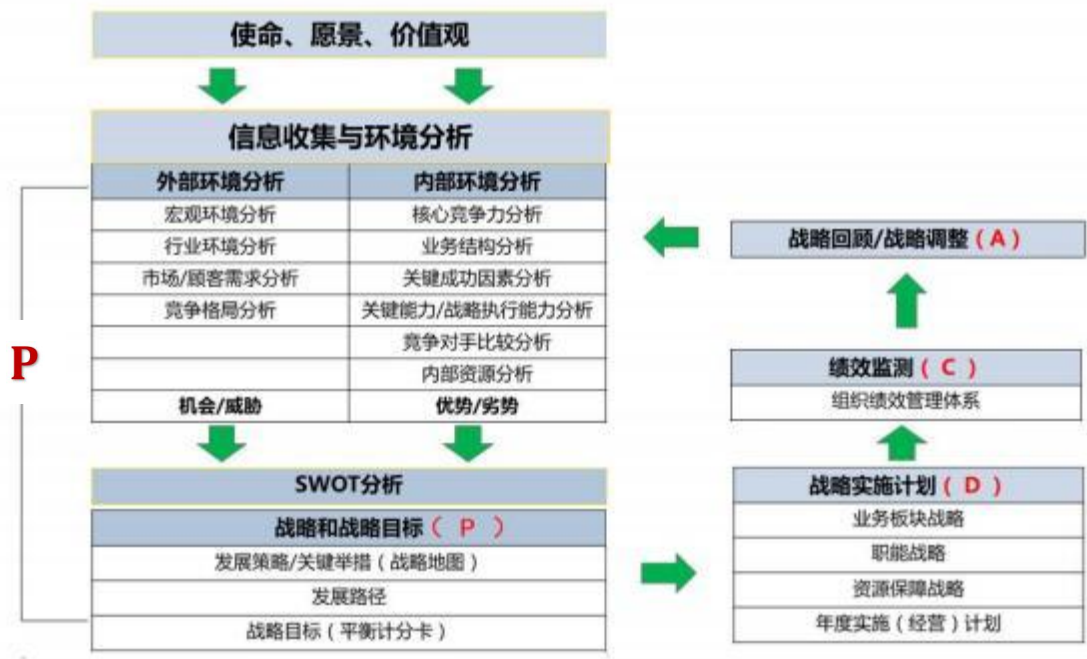


图 1 战略管理框架

4.4 战略制定

组织应在考虑组织的使命与愿景，以及组织为达成目标所遵循的价值观的基础上，结合组织发展实际，识别组织的外部机会与威胁、内部优势与劣势、确定组织发展方向、建立长短期目标、制定实施计划等。

4.4.1 战略制定的周期

组织应结合组织发展实际，系统的议论交流后，将组织的发展方向、发展速度与质量、发展重点及发展能力的重大选择、规划及策略限定在某段设定的时期内；短期战略周期为一年，中期战略周期为三年，长期战略周期为五年或五年以上。

4.4.2 内外环境信息的收集

组织应定期收集和分析影响组织生存和发展的内、外环境，以及组织的内部资源与能力，识别机会、挑战、优势和劣势，预判未来业务方向，用于战略制定。

—— 外部环境信息的收集包括：宏观环境、行业环境、市场与顾客需求、竞争环境等；收集信息的来源可以包括政府法律法规、政策、行业研究报告、市场调研报告、政府公布的相关数据（如消费数据、海关进出口数据）等。

—— 内部环境信息的收集包括：组织的经营情况、核心竞争力、业务结构、运营模式和价值链、关键成功因素、战略执行能力、内部资源能力等；收集信息的来源可以包括第三方评审（评价）报告、组织内部诊断（评价）报告、内审报告、定期经营分析报告、战略回顾或评价报告、内部调研报告等。外部环境信息收集与分析的类别和内容见附录A。

4.4.3 战略分析

组织可采用包括但不限于以下战略分析方法或工具对外部、内部环境展开分析。

4.4.3.1 外部环境分析

在外部环境信息基础上，进行外部环境分析，外部环境分析的目的主要是识别组织面临的机会（opportunity）和威胁（threaten），其分析包括但不限于以下内容：

- 宏观环境（常用分析工具：PEST 分析）；
- 行业环境（常用分析工具：波特五力分析、行业发展趋势分析、GE 行业吸引力矩阵分析、行业地位分析、供给状况分析等）；
- 市场和顾客需求分析（包括目标市场和主要顾客群及其关键需求）；
- 竞争格局分析（包括识别竞争对手、竞争对手分析等）。

4.4.3.2 内部环境分析

在内部环境信息基础上，进行内部环境分析，内部环境分析的目的主要是识别组织拥有的优势（superiority）和存在的劣势（Weakness），其分析包括但不限于以下内容：

- 经营情况分析（如：近三至五年来的组织的经营规模、利润、年复合增长率及其市场地位等）；
- 核心竞争力分析；
- 业务结构分析（波士顿矩阵分析、安索夫矩阵分析）；
- 价值链分析，组织应通过对价值链的分析，了解每个环节和活动对于产品或服务的价值贡献和成本。确定哪些环节和活动是组织的核心竞争力，以及如何通过优化这些环节和活动来实现战略目标。同时，也可以通过与竞争对手和标杆的价值链比较，识别自身的优势和劣势。
- 关键成功因素分析；
- 关键能力/战略执行能力分析（VRIO 模型分析）；
- 竞争对手比较分析；
- 内部资源分析。

4.4.3.3 关键举措

在上述内外环境分析的基础上，可以进行战略匹配分析（SWOT分析），以利组织充分发挥优势、利用发展机会，或提升管理、弥补短板、抵御威胁等，做出有利于组织发展的策略和关键举措。战略分析方法工具见附录B。

4.4.4 战略制定的路径

组织应识别面临的机会、威胁，以及拥有的优势、劣势，并采用预测、评估等有效工具和方法，预判未来业务方向，选择最佳发展路径、发展策略、发展目标，明确组织的发展策略和关键举措，制定组织发展目标。

4.4.5 战略决策

组织应采用科学的工具，对内外部识别的优势、劣势、机会、威胁因素进行组合，通过利用外部机会、发挥内部优势，利用内部优势、回避外部威胁，利用外部机会、克服内部劣势，克服内部劣势、回避外部威胁，进行匹配，形成战略发展策略和关键举措，组织的战略发展策略应充分识别和把握创新机会，应立足于为顾客创造价值、提高营运效率和盈利，关注可持续发展。

战略决策可以参考以下策略：

a) 成本领先战略

要求组织积极地建立起达到有效规模的生产设施，在经验基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减少研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。组织为了达到这些目标，有必要在管理方面对成本控制给予高度重视。

b) 差异化战略

要求组织凭借自身的技术优势和管理优势，将所提供的产品或服务标新立异形成一些在全产业范围内具有独特性的东西，在客户心目中树立起不同一般的良好形象。差异化战略的重点是创造被全行业和客户都视为独特的产品和服务以及组织形象。

c) 聚集战略

要求组织把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上，为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊的产品或服务。聚焦战略选择产业内一种或一组细分市场，提供满足特定用户需求的产品和服务，以寻求成本优势或差异化。

4.4.5.1 战略定位

战略定位是指组织以何种方式为目标客户群设计、创造和交付什么产品和服务的决策，并从中获得并保持业务优势实现组织的战略目标。战略定位决定了组织的发展方向，资源分配，获得和维持业务优势以及最终组织发展目标的实现。

4.4.5.2 战略创新

组织应在战略决策中通过市场调研和趋势分析，了解当前市场的需求和趋势，包括对竞争对手、行业趋势、技术发展等方面的研究，深入了解目标客户的需求和痛点，以获取关键信息，充分识别创新机会。可以包括，但不限于：

确定创新目标和方向：在制定战略的过程中，应该明确组织的创新目标和方向，以确保战略与创新的目标相一致。这包括确定创新的重点领域、创新的目标和指标等。

强调市场导向的创新：战略制定应该基于对市场需求和竞争环境的深入分析，以确定创新的方向和重点。组织应该密切关注市场趋势和客户需求，通过创新来满足市场的变化和不断提升客户价值。

建立创新文化和组织机制：战略制定应该鼓励和支持创新的文化和价值观，以激发员工的创造力和创新能力。组织应该建立相应的组织机制，如创新团队、创新实验室等，来推动创新的发展和落地。

投资和资源配置：战略制定应该明确创新的投资和资源配置，以支持创新活动的开展。这包括资金、人力资源、技术支持等方面的投入，以确保创新能够得到充分的支持和推动。

合作与开放创新：战略制定可以鼓励组织与外部合作伙伴进行开放式创新，通过共享资源和知识，加速创新的过程。组织可以与供应商、客户、科研机构等建立合作关系，共同推动创新的发展。

价值链创新：战略制定过程中，企业应思考如何通过创新来改变和优化价值链的各个环节和活动，包括技术创新、流程创新、产品创新等方面，以提高产品或服务的质量、效率和附加值，从而实现战略目标。

持续学习和改进：战略制定应该强调学习和改进的重要性，以不断提升组织的创新能力和竞争力。组织应该建立学习机制，通过反思和总结经验教训，不断优化战略和创新的执行。

组织应思考如何通过创新而参与市场竞争，在发挥自身的核心竞争力和优势基础上，通过差异化发展策略，满足目标客户的多样化需求，为客户创价值。

组织应在战略制定中体现创新，将创新作为战略的一部分，并将其贯穿于组织的各个层面和业务领域中，从而实现持续的创新和竞争优势。

4.4.5.3 商业模式

商业模式为战略提供了实施的基础，它决定了企业如何创造和交付价值，以及如何与利益相关者进行合作。战略则指导了商业模式的选择和优化，它决定了企业的市场定位和竞争策略，从而影响商业模式的设计和运营。

组织应将商业模式和战略紧密结合起来，确保它们相互支持和协调。一个成功的商业模式需要有清晰的战略指导，而一个有效的战略也需要有可行的商业模式来支持实施。组织应通过合理设计和整合商业模式和战略，使企业能更好地适应市场变化，实现长期的竞争优势和可持续发展。

组织应为实现顾客价值最大化，把能使组织运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的高效率的具有独特核心竞争力的运行系统，并通过最优实现形式满足顾客需求、实现顾客价值，同时使系统达成持续战略目标的整体解决方案。商业模式的构成应包括：

- 消费目标顾客群体；
- 顾客关系管理；
- 组织能为顾客提供的价值和服务、组织为顾客提供价值的合理价格；
- 能有效落地的组织架构、工作流程、流程标准；
- 组织执行其商业模式所具备的核心能力；
- 接触消费者的市场和分销策略；
- 配备达成业绩目标的资源和活动；
- 组织与其他组织之间的合作关系网络或价值链；
- 投入成本的结构；
- 创造业绩的途径收入模型。

在确定组织的营运系统的同时，组织应思考如何设计和建立相应的营运系统，包括生产、供应链管理、销售、客户服务等，以促进组织战略目标的完成。

商业模式确定了企业的盈利逻辑和核心竞争优势，而营运系统则是实现商业模式的具体操作手段。营运系统需要根据商业模式的要求来进行设计和优化，以确保企业能够高效地运作并实现盈利目标。

注：

如果一个企业的商业模式是基于低成本的差异化竞争策略，那么它的营运系统就需要注重成本控制和效率提升，以确保产品或服务的价格具有竞争力；如果一个企业的商业模式是基于创新的平台模式，那么它的营运系统就需要注重技术研发和合作伙伴关系的建立，以确保平台的稳定运行和持续创新。

商业模式和营运系统相互依存，组织才能够实现可持续发展和盈利。

4.4.5.4 战略目标

组织应对战略分析进行决策，确定组织的发展策略，以为顾客创造价值、提高盈利能力与营运效率和可持续为目的，制定与发展策略有对应性的、具全局性、长远性、战略性、可实施性的战略目标。构建战略目标体系的常用工具：平衡计分卡见附件C。组织的发展战略和战略目标应包括：

- 基于组织的核心竞争力进行分析和决策；
- 充分考虑产品、服务、经营等方面的创新机会；
- 应均衡地考虑所有相关方的需要；
- 充分发挥核心竞争力的基础上，设计运营系统（或商业模式）；
- 有对应的时间表和关键的量化指标，以支持战略策略实施和战略目标达成。

4.4.5.5 战略发展路径

组织应根据战略目标，分析组织业务现状，选择能为组织带来长远价值的业务重点，以及支撑战略目标达成的重点策略和举措，结合图2业务发展阶梯图，明确战略发展路径。

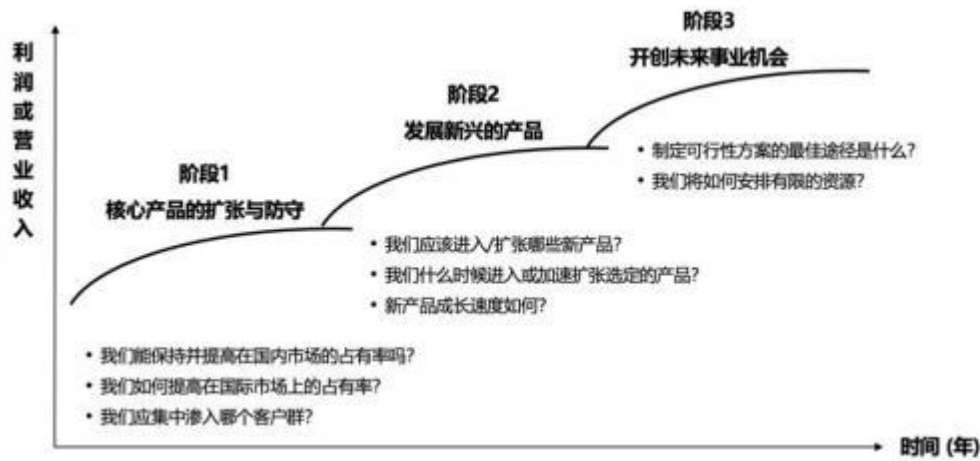


图 2 业务发展阶梯

4.4.6 战略可行性评估

组织应对战略实施策略举措进行论证和推演，评估战略可行性，对可能制约达成战略目标的关键点，制定解决策略或举措。评估的内容应包括：

- 对战略执行能力进行评估，评估组织所拥有的能力和资源能否支撑组织战略和战略目标的实现；
- 对比竞争对手、标杆的战略方向和策略，全面评估相对于竞争对手、标杆和自身目标的改进和变革的速率，制定在竞争中领先的目标指标以及对策。

4.4.6.1 战略风险识别

风险识别需掌握与战略相关的最新的信息和适用的背景信息。并判断风险出现的原因和后果，战略风险的识别主要包括风险鉴定、风险分析和风险评价。

- 梳理和识别出可能出现的风险因素并进行描述，系统地利用相关信息来确定其危害源。相关信息可包括历史数据、理论分析、已知的见解和相关利益相关者的关注点等。
- 组织应对所确定的风险因素进行预估，可用定性或定量的方法鉴定每个风险因素发生的概率和严重程度。
- 将已鉴定和分析的风险与给定的风险标准进行比较。

4.4.6.2 战略风险控制

- 组织应对识别出来的战略风险加以控制，形成对策和机制，包括但不限于：
- 应根据识别出战略风险的类型，评估其发生的可能性、影响程度及匹配相应的风险系数，对战略规划态势、重大项目进度、年度计划执行等进行评估分析，找准矛盾困难症结，及时反馈干预，制定有针对性的战略风险预防措施，在有效监督中化解风险；
- 明确风险防控责任主体，将战略规划实际成效纳入相关负责人的考核内容，建立涵盖事前、事中、事后的规划执行责任体系；
- 明确风险防控责任主体，需强化领导人员的决策能力，提升复杂应对、科学决策及全局掌控能力，有效降低决策风险。

4.4.6.3 战略障碍性问题

- 战略的障碍性问题，包括但不限于以下内容：
- 组织文化与战略目标难以适配，不能相互支撑；
- 运行的商业模式与新战略难以匹配；
- 组织结构难以支撑战略目标的落地；
- 新战略制定过程中的沟通、研讨、传达，经营管理层未达成新的共识；
- 战略性资源配置难以支撑战略目标的落地，如：人才资源、资金资源；
- 组织对自身能力和弱点分析不到位，导致发展定位不准，战略的前瞻性较弱；
- 组织对内外部环境变化认识不足，缺乏长远规划，变化频繁；

- 组织缺乏全面客观科学的定量分析手段和工具，战略规划变得无法推演、无法验证；
- 战略规划流于文字形式，对内不可用，缺少组织内部的理解和支持，无法起到统一认识和凝聚员工的作用。

4.4.6.4 战略障碍性问题的对策

障碍性问题对策，包括但不限于以下内容：

——领导不仅要重视战略的制定，更要关注战略的实施，制定以实施为导向的战略，将战略实施作为一项主要工作。领导是否认识到战略实施的重要性，能否营造执行文化、是否亲自参与战略的实施直接影响和决定了战略的成败。

——识别战略实施的关键成功要素，关键成功要素指那些对于成功实施战略并获得竞争优势的少数活动。关键成功要素可能分布在不同的领域，如市场营销、财务、生产运作等。每个组织的关键成功要素是不相同的，需要管理者在战略实施过程中进行充分的分析。组织选择不同的竞争战略，关键成功要素的侧重点也会不同。比如：组织选择差异化的竞争战略，那么产品的定位、质量、供应链、服务等可能成为关键成功要素。

——建立战略实施计划体系，将战略转化为清晰的业务方向。围绕战略实施的关键成功要素，制定战略实施的计划体系，分配资源，将战略转化为组织运作的清晰的业务方向，是成功实施战略的重要过程。一个清晰的战略实施计划直接关系到战略的可操作性，涉及到资源的分配，涉及到组织结构和人力资源的调整。运作计划的制定过程也是重新审视战略制定的过程。

——加强组织文化建设，培育学习型管理团队与学习型组织。不仅是在战略制定过程中要让员工参与、加强沟通，在战略实施之前、之中，还应加强组织文化建设，强调团队合作，塑造统一的价值观。培育学习型管理团队，要求高层管理者在战略管理的整个过程中提高对战略环境的把握，提高对战略实施全过程的组织、协调、控制能力，并在此过程中学习积累知识和经验，带领全体员工学习，使得组织能够适应环境变化，战略能够得到实施。

——调整组织职能，重新分配角色、责任。组织在新战略制定后，不要坐等问题出现，而要主动调整组织结构，对组织职能、角色、责任与结构模式等进行重新分配和选择。

——建立与战略相适应的控制、监督、绩效考评机制。由于人的认识能力和信息的有限性、环境的变化等因素的影响，战略在实施过程中会出现偏差，需要在实施过程中对战略内容的一致性、环境的波动性、实施的风险性、方案的可行性和资源的配套性等进行评价，对出现的偏差分析原因，采取必要的措施进行纠正和控制。监督的途径主要有三方面：一是财务上的监督，资本增值及投资回报是衡量战略实施成功的最终标准；二是运作过程的绩效评价指标，包括时间、成本、生产效率、质量等；三是对战略实施人员的监督和激励，建立有效的、与战略相适应的监督和激励机制。

——加强供应链的管理运作。战略实施的成功不仅受制于组织内部，而且受到整个供应链的影响。因此，战略实施要面向市场、面向顾客、面向生产运作、面向供应链、面向环境、面向未来。战略的实施最终要落实到组织的物流、信息流、资金流、商流的设计与运作，而供应链管理正好适应这一要求。所以，在战略实施过程中，要通过供应链的管理，优化或再造流程，资源信息共享，降低运营成本，提高顾客满意度，提高效率和效益，从而保证战略实施的成功。

4.5 战略部署

4.5.1 战略解码

组织应对战略进行分析和解读，包括战略目标、竞争优势、市场定位、资源配置等方面的深入理解和解析，使组织全员了解组织的战略策略、定位、实施路径和任务。

组织应对战略目标、业务重点及重点策略，进行战略分解，制定业务群战略和职能战略。组织在设定业务战略和职能战略时，须考虑战略周期，与之结合，相辅相成。

4.5.2 战略实施

组织应制定战略具体的行动计划，并转化为具体的组织行动，保障战略实现预定目标，根据环境的变化适时对实施计划进行调整和落实。应考虑如下方面：

——业务战略，组织在总战略的指导下制定业务战略，提高组织的产品或服务在其服务的某个产业或细分市场中与竞争对手展开的有效竞争。

——职能战略：建立支撑总体战略与业务战略的职能层战略，包括人力资源战略、财务战略、营销战略、生产战略、研发战略等，使资源的产出率最大化，以实现部门和组织的目标与战略，培养组织的核心竞争力，给组织带来竞争优势。

——资源保障战略：组织应针对行动计划制定资源（人力资源、财务资源、基础设施、信息系统）的合理配置计划，以产出最佳的经营效益。如人力资源规划至少包括员工数量和能力变化的对策。在制定财务计划时应对行动计划进行成本收益及风险评估，以确定最终的行动计划。

——年度经营计划：组织应围绕已确定的战略目标，对目标进行分解，编制年度经营计划，作为组织及各部门进行日常营运、监管和分析、年度预算、业绩考评的依据。——客观环境要求对行动计划作出变更并快速执行新计划时，应对组织文化、治理机制、能力建设、经营过程、资源配置、激励制度等方面，做出相应的变化和采取相应的行动；

——应对组织结构、职能、营运流程进行设计和再造，支持组织变革、战略实施和日常运营，确保战略实施责任到人。

4.6 战略监测

4.6.1 战略监测体系

组织应对战略进行控制，监督战略实施进程，及时纠正偏差，确保战略有效实施，使战略实施结果符合预期战略目标：

——组织应建立绩效管理体系，对战略目标、业务重点及重点策略，进行分解，形成年度目标和年度计划，各单位（包括分、子公司）、部门是发展战略的实施主体，应按专业分工将战略目标进行分解，形成组织目标、部门目标及任务、岗位目标及任务；组织可采用如 OGSM、OKR 等绩效管理工具（OGSM、OKR 工具详见附件B），制定、衡量、监测计划实施的达成。

——组织应设置绩效监测和考核管理部门，建立各岗位绩效指标库，确定绩效考核周期，设定科学合适的考核指标和目标，应用各种科学的定性和定量的方法，对战略实施的各环节的实际效果及其对组织的贡献或价值进行考核和评价，反映战略目标完成情况。同时，组织应建立绩效管理机制，合理运用绩效考核结果，进行激励和绩效改进。

——组织应根据自身的内外环境变化、整体战略定位、关键挑战，本着为提供最具竞争力的产品和服务，平衡长短期目标及各利益相关方原则，采用有效的工具或方法，动态监控战略实施情况与执行效果，跟踪业务计划的进展，及时发现差距，推动绩效改进。

4.6.2 战略回顾与评价

在执行战略实施计划过程中，应进行战略回顾，组织战略委员会定期对战略实施情况进行评价。

——战略实施期内，每年至少一次对工作计划完成情况进行总结回顾，对战略执行能力和执行效果进行分析评价。

——战略实施期中、期末，进行一次全面回顾与评价，对发展战略的整体实施效果进行分析和评价，总结经验教训，并为制定新一轮的发展战略提供信息、数据和经验。

——战略进行回顾中，组织应就实施计划和资源分配情况，绩效管理体系，包括组织KPI目标、部门目标及重点任务的完成情况加以说明。

——在发展战略评价过程中，应采取定性定量相结合、财务指标与非财务指标相结合的方法进行分析评价，对发展战略制定与实施过程中存在的问题和偏差，应及时采取措施予以纠正。

注：常用的战略回顾工具：战略复盘。组织可通过战略复盘对战略本身、战略所处阶段进行总结和提炼，对战略执行过程中的问题和路径根据环境等变化进行调整，制定下一步的行动方案。

4.7 战略优化

4.7.1 战略调整

组织在战略实施过程中，面对内、外部环境变化应及时响应，及时修正战略和战略目标，保持战略/规划的前瞻性、灵活性：

——分析有关的外部环境和（或）内部环境，如环境发生重大变化，组织应评估其战略调整的合理性、必要性，并加以调整；

——战略实施结果与战略目标出现重大偏差，组织领导层需及时对偏差进行研究，并做出战略调整或战略目标决策；

——由于经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力等因素发生重大变化，确需对发展战略做出调整的，应当按照规定权限和程序调整发展战略；

——组织内外部经营环境与条件发生重大变化，原有发展战略规划与环境不相适应时，战略委员会应提请修订或重新制定组织发展战略规划；

——组织的经营方向或目标要求发生了重大变化，必须改变战略目标时，组织可按要求制定新的组织战略。

4.7.2 战略系统优化

组织应从全局和整体出发，用与时俱进的、系统的思想持续优化、完善战略管理体系，持续升华固有的核心竞争力，推动下一战略周期的发展。

4.8 战略成熟度评价

组织应对自己的战略管理质量进行评估和管控，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，包括战略管理组织、战略信息收集体系、战略分析过程、战略目标管理、战略实施计划及执行、战略资源配置、战略风险管控等。战略管理成熟度评价表详见附录 C。

4.8.1 战略管理组织

战略管理组织应从其对战略管理的机构设置是否能够有效进行战略规划和部署，保障战略目标的达成，评价战略管理组织成熟度。

4.8.2 战略信息收集体系

战略信息收集体系应从内外环境信息收集及加工处理、战略情报服务等方面展开成熟度评价；

4.8.3 战略分析过程

战略分析过程应从组织如何在内外环境信息收集和分析基础上，识别机会、威胁、优势、劣势，制定组织持续发展策略和目标的过程进行成熟度评价。

4.8.4 战略目标管理

战略目标管理评价应从战略目标与战略发展策略是否匹配、是否平衡利益相关方的需求、是否建立了有效的战略目标达成的绩效监控体系等方面展开成熟度评价。

4.8.5 战略实施计划及执行

战略实施计划及执行应从是否制定了保障战略目标达成而制定了完整的业务群战略、职能战略及资源置战略，而且建立了保证这些子战略（实施计划）有效执行的机制等方面展开成熟度评价。

4.8.6 战略资源配置

战略资源配置应从是否制定了保障战略目标达成的资源配置计划，根据组织的具体情况可能包括人力资源、财务、信息化、基础设施等，展开成熟度评价。

4.8.7 战略风险管理

战略风险管理应从风险识别、风险评估、风险应对三个主要方面展开成熟度评价。

4.8.8 战略成果

战略成果应从关键战略目标达成结果、关键目标（如营业收入、盈利能力、市场占有率、新产品销售占比、新业务销售占比等）与竞争对手、标杆的比较结果、战略创新与突破成绩（如技术先进性、商业模式、营运管理创新等）三个主要方面展开成熟度评价。

附 录 A

（资料性）

信息收集与分析的类别和内容

A.1 总则

本附录阐释了组织开展信息收集与分析的类别和内容。

分析类别	分析对象		具体的分析内容
外部信息 收集与分析	宏观 环境	政治	国家发展战略、政府对相关产业的政策、环保制度、税收政策、国际贸易章程与限制、人力资源政策、适用法律、政治稳定性等；
		经济	利率与货币政策、政府开支、失业政策、通货膨胀率、消费者信心等
		社会	收入分布、人口统计、人口增长率与年龄分布、劳动力与社会流动性、民风民俗等
		技术	政府研究开支、产业技术关注、新型发明与技术发展、技术转让率等
	行业 环境	行业生命 周期分析	行业发展的前景、增长速度、增长规模、行业发展的关键驱动因素、行业构成行业过去发展情况以及未来发展趋势预计等
		行业竞争 结构的分 析	组织的市场地位和竞争优势等情况；潜在的新进入者能力、替代品的组织的能力、买方的议价能力、供应商议价能力等；
	市场和顾客需求		顾客群的分类、不提供顾客群的关键需要、主要竞争对手满足其顾客需求的方式，以及可能存在创新的市场与顾客群及满足其需求的方式等；
内部信息 收集与分析	竞争格局		竞争格局分析包括：主要竞争对手、其主要细分市场和产品、市场占有率、竞争策略、竞争优势及劣势等内容。
	经营情况		对偿债能力、盈利能力、流动资产、营运能力等经营情况进行分析
	核心竞争力		识别分析出现组织过去、当前和未来需要培育的核心竞争力。
	业务结构		对组织业务数据和市场表现，如业务范围、业务分类、各业务结构占比、各业务核心能力和市场表现等进行分析。

	关键成功因素分析	对产业的关键成功因素进行分析包括识别组织所在产业或市场的关键成功因素；对竞争组织在关键成功因素上的地位分别进行评估；对组织的竞争优势和劣势进行分析
	关键能力/战略执行能力分析	对战略的执行能力进行分析，包括实施方案的有效性、战略计划的系统性、业务流程的合理性、人才的匹配性、信息系统的有效性和战略支持性的组织文化等多方面进行分析
	内部资源分析	对财务资源、人力资源、信息资源、技术资源基础设施和供应链资源等有形资源及其他无形资源进行分析。
	组织综合分析	对组织文化、领导力、战略执行能力等情况进行分析。
	与标杆、竞争对手比较分析	组织与标杆、竞争对手比较时，可采取价值链分析方法，运用系统性方式来考察组织各项活动和相互关系，找寻具有竞争优势的环节，从而确定自身竞争优势。

附 录 B
(资料性)
战略分析方法工具

B.1 总则

本附录阐释了战略分析方法工具的应用，组织可以将这些方法工具应用在组织战略管理实施的过程中。

B.2 PEST 分析

PEST 分析可对宏观环境主要要素进行分析，分析模型见图 B.1 PEST 模型图，组织可动员相关人员通过自身调查、第三方研究、头脑风暴等方式对组织相关的外部政治、经济、社会、技术维度进行分析：

B.2.1 政治环境

环境是否稳定？国家政策是否会改变法律，从而增强对组织监管，收取更多的赋税？政府所持的市场道德标准是什么？政府的经济政策是什么？政府是否关注文化与宗教？政府是否与其他组织签订过贸易协定？

B.2.2 经济环境

GDP及其增长率、工业经济转变贷款的可得性、可支配收入水平、居民消费(储蓄)倾向、利率、通货膨胀率、规模经济、政府预算赤字、货币与财政政策、人口消费模式、失业趋势、劳动生产率水平、汇率、证券市场状况、外国经济状况、进出口因素、不同地区和消费群体间的收入差别、价格波动等。

B.2.3 社会环境

信奉人数最多的宗教是什么？这个国家的人对于外国产品和服务的态度如何？语言障碍是否会影响产品的市场推广？消费者有多少空闲时间？这个国家的男人和女人的角色分别是什么？这个国家的人是否长寿？老年阶层富裕度？国家人口对于环保问题是如何看待的？

B.2.4 技术环境

科技是否降低了产品和服务的成本，并提高了质量？科技是否为消费者和组织提供了更多的创新产品与服务？科技是如何改变分销渠道的？科技是否为组织提供了一种全新的与消费者进行沟通的渠道？



图 B.1 PEST 模型图

B.3 波特五力模型分析

波特五力模型可以对组织所处行业结构进行分析，分析模型见图B.2，组织可识别该行业的盈利能力和竞争激烈程度等。

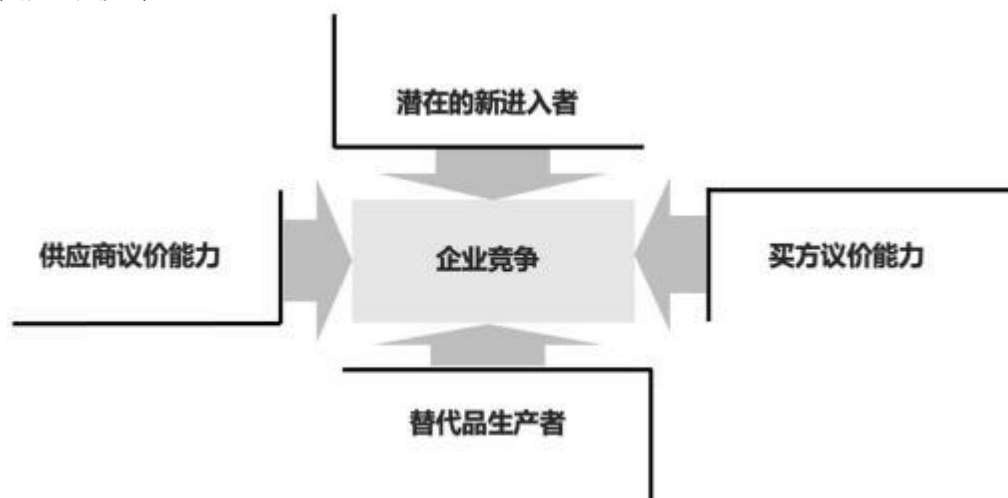


图 B.2 波特五力分析模型图

B.3.1 供应商议价能力

供应商主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有组织的盈利能力与产品竞争力。供应商力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素，当供应商所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例，对买主产品生产过程非常重要，或者严重影响买主产品的质量时，供应商对于买主的潜在讨价还价力量就极大增强。

示例：满足如下条件的供应商会具有比较强大的议价能力：供应商行业为一些具有比较稳固市场地位而不受市场剧烈竞争困扰的企业所控制，其产品的买主很多，以致于每一个单个买主都不可能成为供应商的重要客户；供应商各企业的产品各具有一定特色，以致于买主难以转换或转换成本太高，或者很难找到可与供应商企业产品相竞争的替代品；供应商能够方便地实行前向联合或一体化，而买主难以进行后向联合或一体化。

B.3.2 买方议价能力

买方主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有组织的盈利能力。

示例：买方议价能力影响主要有以下原因：买方的总数较少，每个买方的购买量较大，占了卖方销售量的很大比例；卖方行业由大量相对来说规模较小的组织所组成；买方所购买的基本上是一种标准化产品，同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行；买方有能力实现后向一体化，而卖主不可能前向一体化。

B.3.3 替代品生产者

两个处于不同行业中的组织，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有组织的竞争战略。

示例：现有组织产品售价以及获利潜力的提高，将由于存在着能被用户方便接受的替代品而受到限制；由于替代品生产者的侵入，使得现有组织必须提高产品质量、或者通过降低成本来降低售价、或者使其产品具有特色，否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫；源自替代品生产者的竞争强度，受产品买主转换成本高低的影响；替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就越强；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

B.3.4 潜在的新进入者

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，将希望在已被现有组织瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有组织发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有组织盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些组织的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小与预期现有组织对于进入者的反应情况。

示例：进入障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等方面，这其中有些障碍是很难借助复制或仿造的方式来突破的。预期现有组织

对进入者的反应情况，主要是采取报复行动的可能性大小，则取决于有关厂商的财力情况、报复记录、固定资产规模、行业增长速度等。

B.3.5 产业链分析

产业链分析的本质是用于分析一个具有某种内在联系的组织群结构，从而识别组织在产业链当中的话语权与地位。

产业链是各个产业部门之间基于一定的技术经济关联，并依据特定的逻辑关系和时空布局关系客观形成的链条式关联关系形态；

产业链中大量存在着上下游关系和相互价值的交换，上游环节向下游环节输送产品或服务，下游环节向上游环节反馈信息。

B.4 GE 行业吸引力矩阵分析

GE矩阵分析额目的是分析各细分市场之间的投资风险。除市场增长率和相对市场占有率之外，还需要考虑更多的影响因素，这些因素可分为市场吸引力和组织相对竞争实力两大类。根据各因素对市场加以定量分析、评价，划分出九种类型，针对每一种类型列出相应的发展、维持及淘汰等对策，可以调整产品结构，确定组织发展方向。

对于市场吸引力，需要考虑的因素主要有：

- a) 行业：绝对市场规模、成长率、价格敏感性、进入壁垒、替代品、市场竞争、供应商等；
- b) 环境：政府法规、经济气候、通货风险、社会趋势、技术、就业、利率等。

对于业务单位的实力或竞争地位，需要考虑的因素主要有：

- a) 目前优势：市场份额、市场份额变化趋势、盈利能力、现金流、差别化、相对价格地位等。
- b) 持久性：成本、后勤、营销、服务、客户形象、技术等。

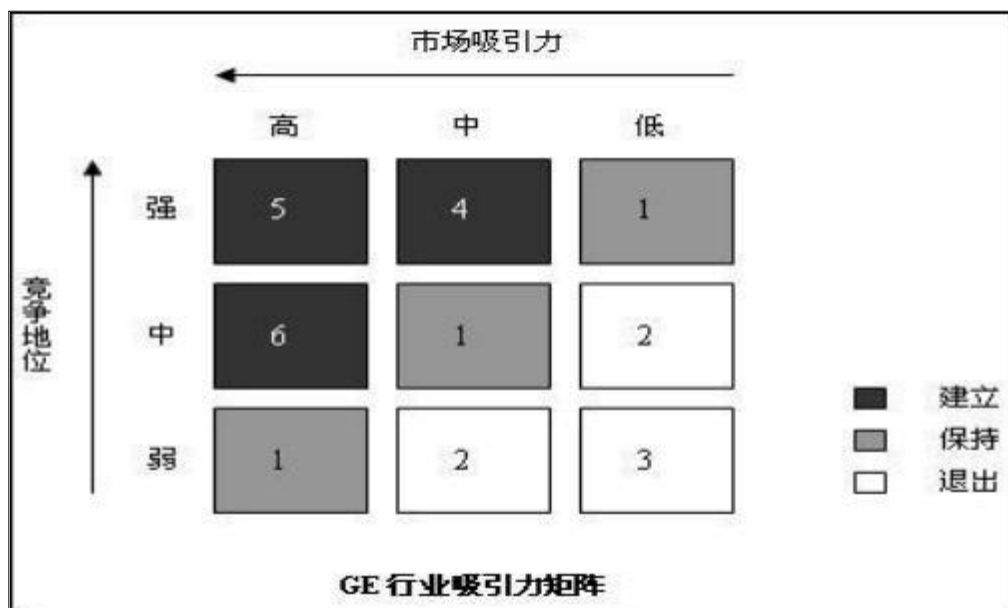


图 B.3 GE 行业吸引力矩阵

B.5 行业地位分析

行业地位的分析主要判断行业的整个国民经济的地位，判断行业对整个国民经济的影响，进而判断行业地位的高低。

注1：行业地位是指行业在国民经济运行中的重要性以及政府对该行业发展的重视程度；
注2：行业地位是决定行业抗风险能力的重要因素。

B.6 供给状况分析

行业供给状况分析行业满足需求的归类、需求呈周期性变化与否、生产能力与需求的对比以及其趋势变化、购买行为决定权等。

B.7 竞争分析

B.7.1 识别竞争对手

从广义上讲，所有与本组织争夺同一目标用户群的组织都可视为竞争对手。事实上，只有那些有能力与本组织相抗衡的才是真正的竞争对手。具体如图B.4竞争对手的类别。

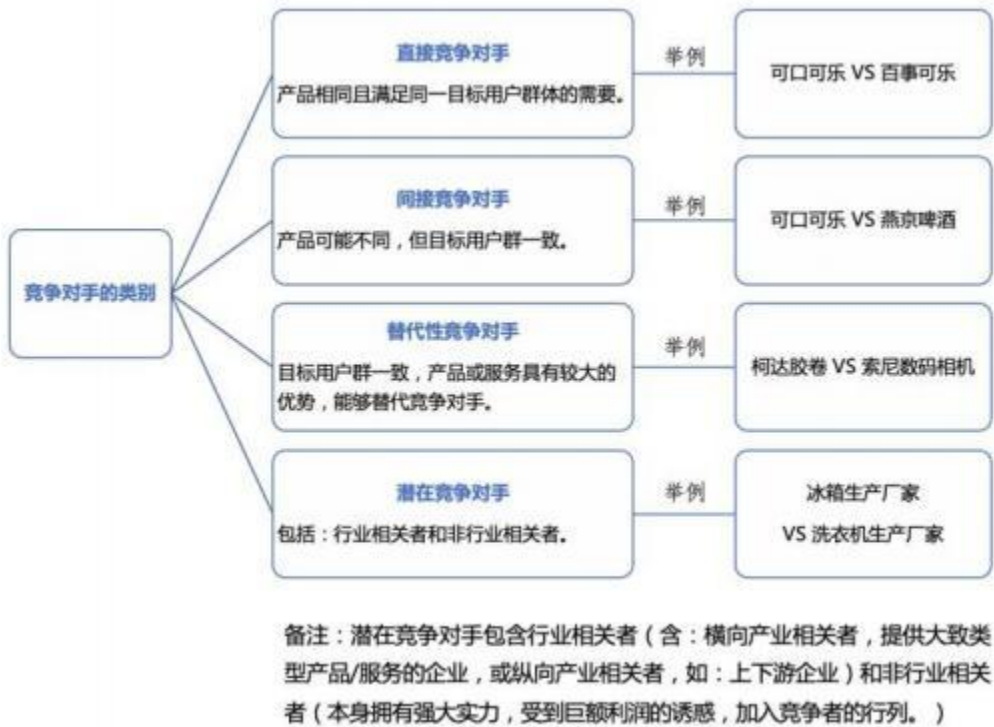


图 B.4 竞争对手的类别

B.7.2 竞争对手分析

竞争对手分析是指利用特定的分析方法和工具，对具有竞争关系的组织进行有目的的调查分析。竞争对手分析主要分为产品、品牌、市场、渠道、服务、运营、商业模式等多方面，具体如图B.5竞争对手分析内容框架图所示。



图 B.5 竞争对手分析内容框架图

B.8 核心竞争力分析

核心竞争力指的是一个组织能够长期获得竞争优势的能力。首先应该有助于组织进入不同的市场，它应成为组织扩大经营的能力基础。是组织所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。它的贡献在于实现顾客最为关注的、核心的、根本的利益。

B.8.1 核心竞争力的识别

组织的核心竞争力识别应从以下几个内容进行：

B.8.1.1 价值性

能很好地实现顾客所看重的价值，如：能显著地降低成本，提高产品质量，提高服务效率，增加顾客的效用，从而给组织带来竞争优势。

B.8.1.2 稀缺性

是稀缺的，只有少数的组织拥有的。

B.8.1.3 不可替代性

竞争对手无法通过其他能力来替代它，它在为顾客创造价值的过程中具有不可替代的作用。

B.8.1.4 难以模仿性

是组织所特有的，竞争对手难以模仿的，难以转移或复制。这种难以模仿的能力能为组织带来超过平均水平的利润。

B.9 经营状况分析

经营状况分析包含偿债能力分析、盈利能力分析、流动资产、营运能力分析。

B.9.1 偿债能力分析

分析组织的短期和长期偿债能力，短期偿债能力是组织以流动资产偿还流动负债的能力，它反映组织偿付日常到期债务的能力；长期偿债能力是组织对债务的承担能力和对偿还债务的保障能力。

B.9.2 盈利能力分析

组织赚取利润的能力，主要关注销售净利率、销售毛利率、资产净利率、净资产收益率等指标。

B.9.3 流动资产分析

组织研究分析“资产负债表”，通过计算流动资产中各项目的比重，分析出组织资产的流动性及资产质量。

B.9.4 营运能力分析

反映组织对经济资源管理、运用的效率高低。

B.10 波士顿矩阵

协助组织分析与评估其现有产品线，将有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，利用现有资金进行产品的有效配置与开发，明确业务发展方向以保证组织收益，波士顿矩阵分析模型见B.6竞争对手分析内容框架图。

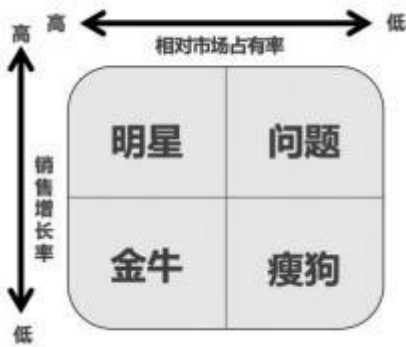


图 B.6 竞争对手分析内容框架图

B.10.1 明星型业务

高增长、高市场份额的业务，这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额，但可能不会产生正现金流量，这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。明星型业务是由问题型业务继续投资发展起来的，可以视为高速成长市场中的领导者，它将成为组织未来的现金流业务。但这并不意味着明星业务一定可以给组织带来源源不断的现金流，因为市场还在高速成长，组织必须继续投资，以保持与市场同步增长，并击退竞争对手。

B.10.2 问题型业务

高增长、低市场份额的业务，这个领域中的产品是一些投机性产品，带有较大的风险。这些产品可能利润率很高，但占有的市场份额很小。这是一个组织的新业务。组织必须慎重考虑：是否继续投资以发展该业务；只有那些符合组织发展长远目标、组织具有资源优势、能够增强组织核心竞争力的业务才得到肯定的回答。得到肯定回答的问题型业务适合于采用增长战略，目的是为了扩大的市场份额，将问题型要发展成为明星型业务，其市场份额必须有较大的增长。

B.10.3 现金牛业务

低增长、高市场份额的业务，这个领域中的产品会产生大量的现金，但未来的增长前景是有限的。它是成熟市场中的领导者，是组织现金的来源。由于市场已经成熟，组织不必大量投资来扩展市场规模，同时作为市场中的领导者，该业务享有规模经济和高边际利润的优势，因而给组织带来大量现金流。组织往往用现金牛业务来支付账款并支持其他三种需大量现金的业务。

B. 10.4 瘦狗型业务

低增长、低市场份额的业务，这个领域中的产品既不能产生大量的现金，也不需要投入大量现金，这些产品没有希望改进其绩效。一般情况下，这类业务常常是微利甚至是亏损的，瘦狗型业务存在的原因更多的是由于感情上的因素，微利经营，但是瘦狗型业务通常要占用很多资源，如资金、管理部门的时间等，多数时候是得不偿失的。瘦狗型业务适合出售或清算。

B. 11 安索夫矩阵

安索夫矩阵以产品 and 市场作为两大基本面向，区别出四种产品/市场组合和相对应的营销策略，是应用最广泛的营销分析工具之一，矩阵图见B.7竞争对手分析内容框架图。

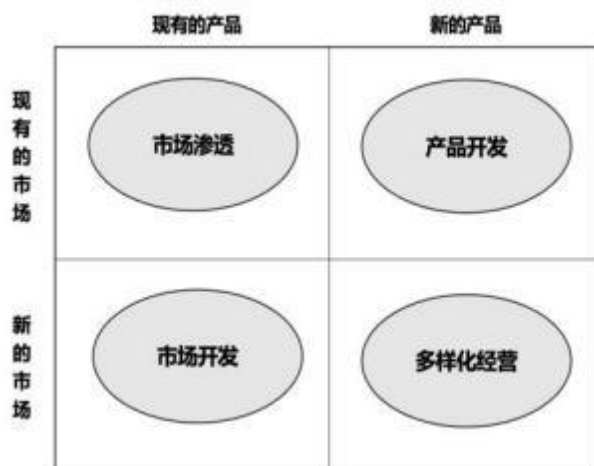


图 B.7 竞争对手分析内容框架图

注 1：安索夫矩阵是以2*2 的矩阵代表组织企图使收入或获利成长的四种选择。

注 2：其主要的逻辑是组织可以选择四种不同的成长性策略来达成增加收入的目标。

B. 12 价值链分析

价值链列出了总价值，并包括价值活动和边际利润。价值活动是：组织所从事的物质上和技术上的界限分明的各项活动，这些活动是组织创造价值产品的基石。边际利润是：总价值与从事各种价值活动的总成本之差。通过价值链分析见图B.8 价值链分析，发现价值优势的来源，发现获得和固化利润区以及战略控制点的方式，促进组织获得竞争优势，包括：

B. 12.1 组织内部价值链分析找出在内部价值链各个环节上的不增值的作业和成本与价值不匹配的作业予以消除和改进，从而降低成本。内部价值链分析是对组织内部设计、开发、生产、销售及服务等互相影响的价值活动进行分析，寻找组织成本发生动因和价值增值的分布情况。

运用价值链分析确定核心竞争力，组织密切关注内部的资源状态，关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心竞争力，以形成和巩固组织在行业内的竞争优势。

组织的优势既可以来源于价值活动所涉及的市场范围的调整，也可来源于组织间协调或合用价值链所带来的最优化效益。组织要保持的竞争优势，即在价值链某些特定的战略环节上的优势。

B. 12.2 组织横向价值链分析

分析同行业竞争对手的价值链。由于竞争对手生产过程中的内部成本、收入、资产等信息较难获取，因此，定量分析通常不可行。然而，竞争对手在价值生成过程中的定性信息以及其战略通常是可以获得的。

B. 12.3 组织纵向价值链分析

通过将组织价值生产作业活动和那些组织的供应商和购买商联系起来，明确组织在整个行业的价值链中的地位，通过前向和/或后向整合，以达到扩大组织竞争优势的目的。

组织开展行业价值链分析可使其明了自身在行业价值链中的位置，寻求以前向和/或后向整合（亦称“一体化”）的方式，降低成本的途径。组织可以利用行业价值链来消除不增值作业；寻求利用上下游价值链管理成本的可能性；探索利用行业价值链降低成本，增加组织的经营差异性，取得竞争优势的途径。

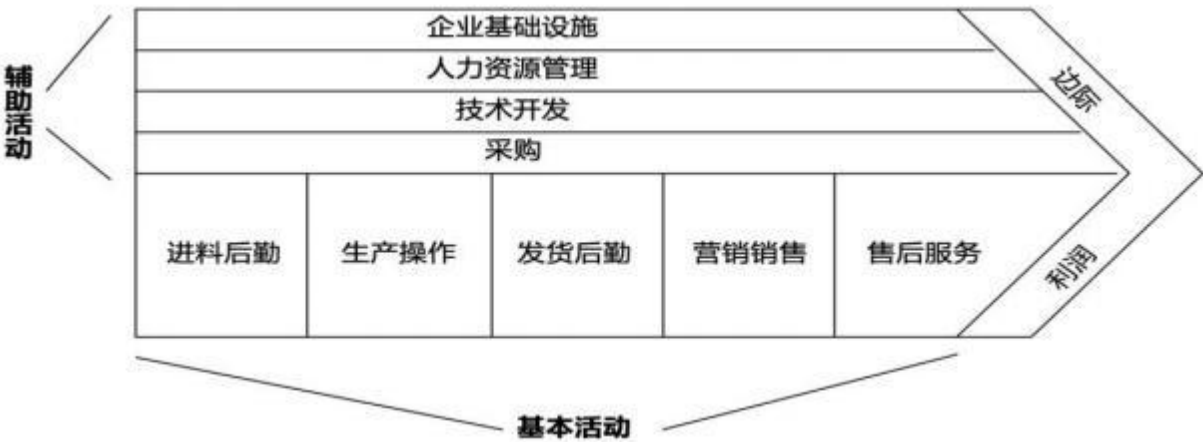


图 B.8 价值链分析

B.13 SWOT 分析

SWOT是基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，SWOT分析模型见图B.9 SWOT分析模型图。

<div>内部分析</div> <div>外部分析</div>	<div>Strengths</div> <div>优势</div>	<div>weakness</div> <div>劣势</div>
<div>Oppotunities</div> <div>机会</div> <div>O1:</div> <div>O2:</div>	<div>SO战略（发挥优势、利用机会）</div> <div>SO1:</div> <div>SO2:</div> <div>...</div>	<div>WO战略（利用机会、克服劣势）</div> <div>WO1:</div> <div>WO2:</div>
<div>Threats</div> <div>威胁</div> <div>T1:</div> <div>T2:</div>	<div>ST战略（利用优势、回避威胁）</div> <div>ST1:</div> <div>ST2:</div>	<div>WT战略（减小劣势、回避威胁）</div> <div>WT1:</div> <div>WT2:</div>

图 B.9 SWOT 分析模型图

B.13.1 优势

组织的内部因素，具体包括：有利的竞争态势、充足的财政来源、良好的组织形象、技术力量、规模经济、产品质量、市场份额、成本优势、广告攻势等。如果一个组织在某一方面或几个方面的优势正 是该行业组织应具备的关键成功要素，那么该组织的综合竞争优势会较强。

B.13.2 劣势

组织的内部因素，具体包括：设备老化、管理混乱、缺少关键技术、研究开发落后、资金短缺、经营不善、产品积压、竞争力差等。

B. 13.3 机会

对组织行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该组织将拥有竞争优势。机会是组织的外部因素，具体包括：新产品、新市场、新需求、外国市场壁垒解除、竞争对手失误等。威胁是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致组织的竞争地位受到削弱。

B. 13.4 威胁

组织的外部因素，具体包括：新的竞争对手、替代产品增多、市场紧缩、行业政策变化、经济衰退、客户偏好改变、突发事件等。

B. 14 VRIO 模型分析

VRIO是SWOT的基础上进一步研究组织内部能力的分析模型。通过对价值问题、稀有性问题、可模仿性问题、组织问题的回答反映组织的优势或劣势，见图B. 10 VRIO模型分析示例图。

	Value 价值性	Rareness 稀缺性	Imitability 不易复制性	Organization 组织性
财务管理能力	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")
营销活动能力	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")
生产控制能力	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")
产品研发能力	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")
市场决策能力	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")
组织管理能力	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")
企业文化	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")	("√"、"×")

图 B. 10 VRIO 模型分析示例图

B. 15 商业模式九大要素

组织应明确商业模式的十大要素。

B. 15.1 客户细分（Customer Segments）：

将目标市场细分为不同的客户群体，以满足不同客户的需求。

B. 15.2 价值主张（Value Propositions）：

描述产品或服务提供给客户的价值和解决方案，以吸引客户并满足其需求。

B. 15.3 渠道（Channels）：

确定产品或服务的分销和交付渠道，以便将价值传递给客户。

B. 15.4 客户关系（Customer Relationships）：

建立和维护与不同客户群体之间的关系，以满足客户的需求并提供支持。

B. 15.5 收入来源（Revenue Streams）：

确定如何从客户那里获得收入，包括销售产品、订阅服务、广告等。

B. 15.6 关键资源（Key Resources）：

描述为实现商业模式所需的资源，包括物理资源、知识、技术等。

B. 15.7 关键活动 (Key Activities)：

确定为实现商业模式而必须执行的关键活动，包括生产、营销、客户服务等。

B. 15.8 合作伙伴 (Key Partnerships)：

确定与其他组织或个人建立合作伙伴关系，以共同实现商业模式的目标。

B. 15.9 成本结构 (Cost Structure)：

描述为实现商业模式所需的成本元素，包括固定成本、可变成本等。

B. 15.10 商业模式设计常用的工具商业模式画布：



图 B. 11 商业模式画布示例图

B. 16 平衡计分卡

根据组织的战略要求设计的构建战略目标体系的常用工具，包括财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个层面。

B. 16.1 财务层面

财务指标反映了过去的容易衡量的经济结果，可以显示组织的战略及其实施和执行是否对改善组织盈利做出贡献。财务目标衡量指标有营业收入、利润、投资收益、总资产贡献率、资本保值增值率、资产负债率、流动资金周转率等。

B. 16.2 客户层面

管理者确立了其业务单位将竞争的客户和市场，以及业务单位在这些目标客户和市场中的衡量指标。客户层面通常包括几个核心的或概括性的指标，核心结果指标包括客户满意度、客户保持率、客户获得率、客户盈利率，以及在目标市场中所占的份额。客户层面还应包括特定的指

标，以衡量组织提供给目标客户的价值主张。核心客户成果的具体驱动因素与特定市场有关，它反映客户是否转移或维持与供应商的忠诚关系。

B. 16.3 内部业务流程层面

管理层要确认组织必须擅长的关键内部流程。这些流程帮助业务单位提供价值主张，以吸引和留住目标细分市场的客户、满足股东对卓越财务回报的期望。内部业务流程指标重视的是对客户满意度和实现组织财务目标影响最大的那些内部流程。内部层面的衡量指标有交货及时率、现金周转率、来自供应商的创新数量、合格率、持续改进流程的数量、设备可靠性、故障次数或百分比、库存比率等

B. 16.4 学习与成长层面

它确立组织要创造长期的成长和改善就必须建立的基础框架，确立未来成功的关键因素。平衡计分卡的前三个层面一般会揭示组织的实际能力与实现突破性业绩所必需的能力之间的差距，学习与成长层面的目标为财务，客户，内部流程三个宏大目标提供了基础框架，是前面三个层面取得卓越成果的动因。如果组织想要实现长远的财务增长目标，仅仅投资于传统的领域（如新设备，新产品研发）是远远不够的，还必须对组织的基础框架——员工，系统和程序进行投资。

学习与成长层面可以分为三个范畴：人力资本、信息资本和组织资本。

人力资本：人力资本支持战略所要的技能、才干和知识的可用性。主要的衡量指标有如员工满意度、员工保持率、员工培训和技能等，以及这些指标的驱动因素。

信息资本：信息资本支持战略所需的信息系统、网络和基础设施的可用性。通常可以用战略信息覆盖率来衡量信息系统的能力。

组织资本：执行战略所需的发动并持续变革流程的组织能力。通常可以从如：员工提出合理化建议的数量，员工建议被采纳的次数等指标衡量。

B. 17 战略地图

将组织战略可视化，描述实现组织战略的逻辑路径图，以平衡计分卡的四个层面目标（财务层面、顾客层面、内部流程层面、学习成长层面）为核心，通过分析这四个层面目标的相互关系，绘制组织战略因果关系图。组织通过运用人力资本、信息资本和组织资本等无形资产（学习与成长），才能创新和建立战略优势和效率（内部流程），进而使公司把特定价值带给市场（客户），从而实现股东价值（财务）。

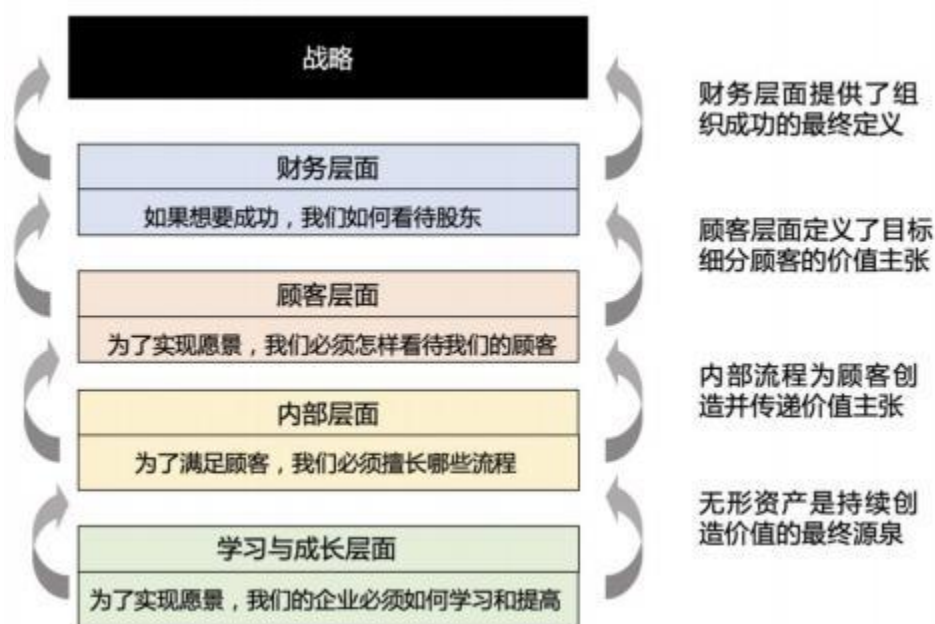


图 B. 12 战略地图的简单模型

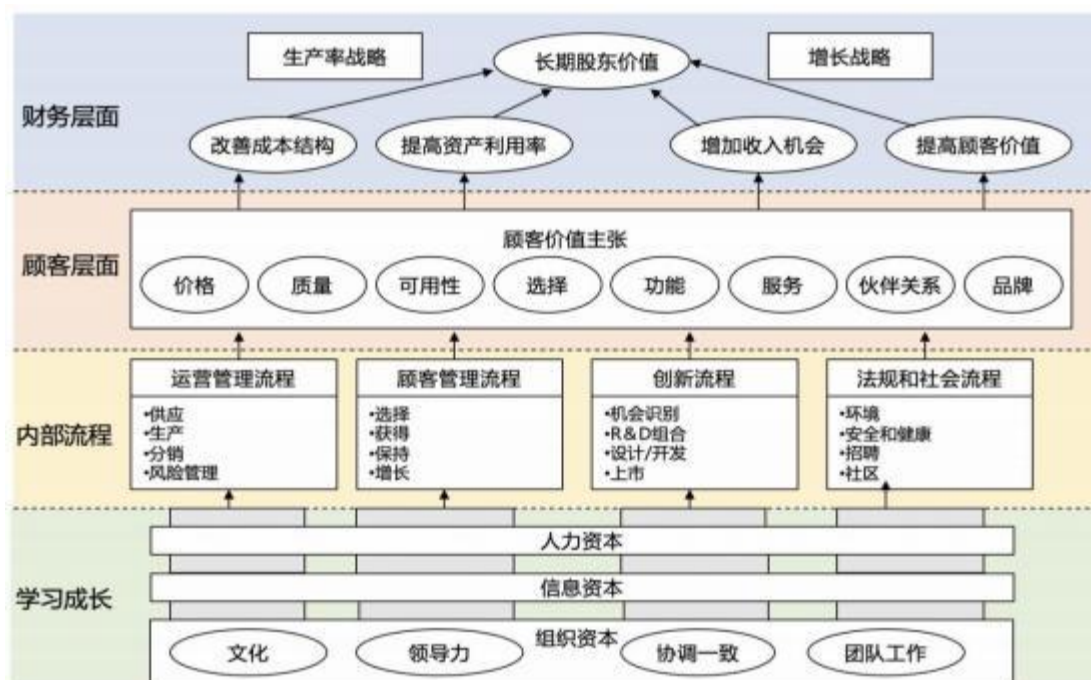


图 B.13 战略地图模板

B.18 战略复盘

组织可通过战略复盘对战略本身、战略所处阶段进行总结和提炼，对战略执行过程中的问题和路径根据环境等变化进行调整，制定下一步的行动方案。

——战略复盘要求公司一把手和核心高管团队主导、全程参与以及深入研讨，涉及公司经营与管理的方方面面，也与后续的各项推进工作（如预算、资源协调、人力资源管理等）息息相关。

——在公司层面召开经营与战略复盘会议之前，组织应让相关部门先完成自我复盘，这样可以做好准备，提高公司层面复盘会议的效率，也可以把握重点，深入探讨共性或重要的问题。

——战略复盘的步骤通常为：目标回顾——评估结果——分析原因——总结规律。

——组织开展战略复盘时不能忽视对行业、产业、客户、合作伙伴，以及竞争者、外部环境的洞察与共识，因为经营与战略决策需要建立在对这些因素的综合判断上。

——主导及参与人员要具备战略规划、经营分析、市场洞察等方面的经验，并可以熟练地使用一些专业的研讨与分析工具或方法，提高复盘研讨的效率并改善其效果。

B.19 OGSM

OGSM通常用来制定组织的策略计划，即未来发展的蓝图（OGSMObjective(目的)、Goal(目标)、Strategy(策略)、Measurement(衡量指标)的英文首字母组成），计划与执行管理工具和策略规划的手段，将长期目标、短期目标、策略和方法整合，使业务集中在大的目的与目标，与关键策略上，确保策略清晰、明确、易于实施和分享。见图B.13 OGSM分解示意图。



图 B.14 OGSM 分解示意图

B.20 OKR

OKR (Objectives and Key Results) 即目标与关键成果法，是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。OKR的主要目标是明确组织和团队的“目标”以及明确每个目标达成的可衡量的“关键结果”。OKR实施方法包括：

- 目标是设定一个定性的时间内目标（通常是一个季度）。
- 关键的结果是由量化指标形式呈现的，用来衡量在这段时间结束时是否达到了目标。
- 在全面展开工作时，OKR 就存在于组织（顶级愿景）、团队（被继承并由团队生成，而不仅仅是个人目标的一部分）和个人层面（个人发展和个人贡献）上了。
- 大多数目标通常是由管理层定义的，但有些目标是自下而上的，而不是为了增加团队的积极性。
- 组织发布的OKR 演示文稿或包含问答的陈述、报告，可以确保在最终完成之前对依赖关系进行跨功能的对齐和协议。

附 录 C

(规范性)

评价指引

C.1 总则

本附录所表述的评价方法是一种比较全面和简便易行的方法,用以确定战略管理工作的成熟程度并识别改进的主要方面。

C.2 评价目的

战略管理成熟度自我评价是组织自主开展的一项活动,旨在对战略管理成熟度和战略成果做出评价。

自我评价可用于测量组织实现战略管理目标的进展情况,并可评价这些目标是否持续适宜。

C.3 具体特点

- 用于战略管理的全过程,或其中的部分过程;
- 使用内部资源在较短的时间内完成评价;
- 可由跨部门小组来完成评价;
- 易于识别改进机会的优先次序;
- 能促进组织向先进的战略管理体系发展。

C.4 评价条款及分值

表 C.1 评价条款和分值(1000 分制)

一级评价条款	二级评价条款	一级评价条款分值	二级评价条款分值
1 战略管理组织		60	
	1.1 战略管理组织设置及职责		40
	1.2 战略管理组织章程		20
2. 战略信息收集体系		60	
	2.1 内外环境信息收集		20
	2.2 信息加工处理		20
	2.3 战略情报服务		20
3 战略分析过程		160	80
	3.1 战略分析过程		80
	3.2 战略发展策略和战略目标		80
4 战略目标管理		160	
	4.1 战略目标制定		80
	4.2 战略目标管理		80
5 战略实施计划及执行		160	
	5.1 战略规划制定		80
	5.2 战略规划执行及监控机制		80
6 战略资源配置		100	
	6.1 资源配置计划制定		60
	6.2 资源配置计划执行		60
7 战略风险管理		100	
	7.1 风险识别与评估		50
	7.2 风险应对策略和机制		50

8 战略结果		200	
	8.1 主要战略目标达成结果		100
	8.2 关键战略目标与竞争对手及标杆比较的结果		50
	8.3 战略创新与突破成绩		50
* 评价方法战略管理成熟度总分为 1000 分，组织可根据行业和自身实际加以调整。			

C.5 评价方法

评价条款1-7项为过程评价条款，依据《表C.2战略管理成熟度评价方法》（过程类）进行评价，评价条款8为结果评价条款，依据《表C.2战略管理成熟度评价方法》（结果类）进行评价。

表 C.2 战略管理成熟度评价方法（过程类）

级别	级别描述	典型特征	得分比重
1	初级	针对过程及其工作事项仅有零星信息；没有建成正式的战略管理体系	0%~30%
2	应对级	具有基于过程及其工作事项要求的应对性方法；形成了初步、规范的工作方法；开始评价和改进过程方法，	30%~50%
3	基本级	有系统且有效的过程方法并得以持续应用；能初步科学的进行系统地评价和分析并做出轻微改进	50%~75%
4	持续改进级	有系统且有效的过程方法并持续改进和创新；能科学、系统地开展分析、评价和创新措施，达到优良的效果	75%~90%
5	最佳实践级	有系统且高效的过程方法，改进和创新能力达到国内最高水平；能科学、系统地开展分析、评价和创新措施；达到战略管理标杆的水平	90%~100%

表 C.3 战略管理成熟度评价方法（结果类）

级别	级别描述	典型特征	得分比重
1	初级	在对于达成组织主要战略目标方面，没有或较少报告结果，或结果很差； 没有或较少显示趋势的数据，或大多为不良的趋势； 没有或极少对比性信息。	0%~30%
2	应对级	在对于达成组织主要战略目标方面，大多数报告结果； 报告结果大多数绩效水平一般； 有一些显示趋势的数据，其中多半呈波动的趋势； 某些主要战略目标有对比性信息。	30%~50%
3	基本级	在对于达成组织主要战略目标方面，均报告了结果； 报告结果大多数绩效呈良好的水平； 与有关竞争对手和（或）标杆进行对比评价，较多指标具有良好的相对绩效水平。	50%~75%
4	持续改进级	在对于达成组织主要战略目标方面，均报告了结果； 报告结果多半数绩效呈良好的水平； 在大多数结果均表明处于行业较高水平，表现优于竞争对手。	75%~90%
5	最佳实践级	在对于达成组织主要战略目标方面，均报告了结果； 报告结果绩效均呈良好的水平； 所有关键目标结果均表明处于行业领导地位和标杆水准。	90%~100%

参考文献

- DB4403/T 116-2020 深圳市市长质量奖评定标准（经济类）
- GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》
- 2023-2024 版美国波奖卓越绩效标准
- 德鲁克（Drucker, P. F.）《成果管理》
- 德鲁克（Drucker, P. F.）《管理：任务、责任、实践》
- 吉姆·柯林斯（James C. Collins）《基业长青》
- 迈克尔·波特（Michael E. Porter）《竞争优势》
- 迈克尔·波特（Michael E. Porter）《竞争战略》
- 阿尔弗雷德·严格利奇（Alfred Rappaport）《企业战略的本质》
- 弗雷德·戴维森（Fred R. David）《战略管理的核心概念》
- 加里·哈默尔（Gary Hamel）普拉哈拉德（C. K. Prahalad）《公司核心竞争力》
- 明茨伯格（H. Mintzberg）《战略历程》
- 艾·里斯（Al Ries）与杰克·特劳特（Jack Trout）《定位》
- W. 钱·金（W. Chan Kim）和勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）《蓝海战略》
- 罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）和戴维·诺顿（David P. Norton）《平衡计分卡》
- 罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）和戴维·诺顿（David P. Norton）《战略地图》
- 罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）和戴维·诺顿（David P. Norton）《战略中心型组织》
- 罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）和戴维·诺顿（David P. Norton）《组织协同》
- 亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）《商业模式新生代》
- 拉姆·查兰（Ram Charan）拉里·博西迪（Larry Bossidy）《执行》