

《组织战略管理实施指南》解读

一、标准编制背景

当前，我国经济正处于由高速增长向高质量发展的关键转型期，AI 技术与 VUCA（Volatility 易变性、Uncertainty 不确定性、Complexity 复杂性、Ambiguity 模糊性）交织的时代背景，加剧了商业环境的不确定性和竞争烈度。深圳作为改革开放前沿，基于近 20 年推行深圳市市长质量奖的实践经验，发现大多数组织在战略管理中存在“能见度不足”与“敏捷性缺失”的双重困境，战略管理能力滞后已成为制约组织高质量发展的共性瓶颈。

二、目的和意义

本指南的制定，一方面是作为战略制定、实施、监测与优化工作的先行示范标准，系统性填补了战略管理术语定义、操作流程、工具应用等关键环节的标准缺失，解决战略“落地难”“执行偏差大”等问题，进一步助力组织提升竞争力，增强组织应对不确定性的能力，推动高质量增长。另一方面通过“标准先行”与“实践创新”双轮驱动，既为组织战略管理提供科学工具，也为全国标准体系建设贡献“深圳经验”。

三、标准主要内容

本文件主要内容包含前言、引言、范围、规范性引用文件、术语和定义、战略管理实施及附录等。其中，正文部分的主要内容为：战略管理组织架构及职责、战略管理制度建设、战略管理框架、战略制定、战略部署、战略监测、战略优化、战略成熟度评价。

以下对标准中的主要条款进行简要说明：

（一）范围

本文件提供了战略管理核心环节（涵盖战略制定与战略实施等关键领域）的全面指导的建议。

本文件适用于各类组织实施战略管理。

（二）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。

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）战略管理实施

本章节主要针对战略管理组织及职责、战略管理制度建设、战略管理框架、战略制定、战略部署、战略监测、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“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、主要创新

梳理战略管理操作性框架和核心流程，帮助企业解决战略“落地难”“执行偏差大”等问题；搭建战略管理成熟度体系，组织可根据评价结果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。

（一）战略管理框架（PDCA 循环）

《指南》提出“战略制定（Plan）→战略实施（Do）→绩效监测（Check）→战略调整（Act）”的闭环管理框架（详见标准文本图 1），强调战略的动态优化与持续改进。

（二）战略管理核心流程

1. 战略制定

（1）环境分析：通过 PEST（宏观环境）、波特五力（行业竞争）、SWOT（优劣势）等工具，识别机会与威胁。

（2）战略选择：明确成本领先、差异化或聚焦战略，结合商业模式设计（如平台化、订阅制），形成清晰的战略定位。

（3）目标设定：利用平衡计分卡（财务、客户、流程、学习四维度）分解战略目标，确保可量化、可执行。

2. 战略实施

（1）战略解码：将长期战略分解为年度计划（OGSM 工具），明确责任部门与资源配置。

（2）组织适配：调整组织结构、文化、流程，确保与战略目标协同。

3. 战略监测与优化

（1）绩效跟踪：通过 KPI、OKR 等工具监控关键成果，定期进行战略复盘。

（2）动态调整：根据内外部环境变化（如政策调整、技术颠覆），灵活修正战略路径。

（三）战略成熟度评价体系

1. 评价维度

过程评价（总分 800 分）：涵盖战略分析、目标管理、资源配置、风险管理等 7 项核心能力。

结果评价（总分 200 分）：聚焦战略目标达成率、行业竞争力、创新成果等硬性指标。

2. 等级划分

根据成熟度等分划分为初级、应对级、基本级、持续改进级、最佳实践级，组织可根据评价结果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。

五、附则

本文件由深圳市市场监督管理局提出并归口，其他起草单位有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、深圳市地铁集团有限公司、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、深圳高速公路集团股份有限公司、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。