

《企业战略管理指南》 团体标准编制说明

一、工作简况

1. 任务来源

立项依据：根据中共中央办公厅、国务院办公厅《关于完善中国特色现代企业制度的意见》中强化战略管理与多计划联动的要求，国务院国资委《中央企业发展规划管理办法》中健全规划编制、执行、评估全流程机制的部署，工业和信息化部《工业中小企业管理提升指南（试行）》《制造业企业数字化转型实施指南》中提升中小企业战略能力、明确差异化路径的导向，及财政部《管理会计应用指引第100号——战略管理》的全流程框架，结合当前企业战略管理存在的大型企业多业务协同不足、中小企业战略工具缺失、长/短周期行业适配错位等痛点，为破解“无标可依、落地不畅”问题，特立项编制《企业战略管理指南》。本文件不仅为企业战略管理提供指引，也可为除企业外的其他组织开展战略管理活动提供参考，同时为战略咨询机构开展企业战略管理相关服务提供依据。

2. 协作单位

参编单位包括国家电网有限公司、国网冀北电力有限公司、国网冀北经研院、海尔集团公司、上海胜利鸟企业管理有限公司、北京大学、四川大学等，覆盖能源、制造、高校等多元主体，确保标准兼顾产业实践与学术支撑。

3. 主要工作过程

(1) 调研阶段（2025.07-2025.10）

重点奠定标准编制基础，通过研读企业战略管理相关政策文件、行业报告及期刊文献等研究成果，新增按“长周期/短周期”行业分类调研能源、高端装备制造、零售、互联网科技等典型企业，开展团体标准合规性研究以明确编制边界，最终形成含政策梳理报告、企业需求数据、框架草案思路的需求调研结论。

(2) 草案编写阶段

围绕设计核心框架、形成标准草案稿展开，参考波特战略理论、平衡计分卡（BSC）等国内外战略管理权威框架，产出“1+2+3”全域指引框架细化方案及标准初稿。并在此基础上，组织高校、企业战略负责人及行业专家召开研讨会，重点论证“全流程闭环逻辑”“规模/行业双维度差异化适配”“战略目标量化方法”的科学性与可操作性，结合专家反馈的建议（如补充短周期行业动态调整机制、优化小微企业量化指标）对初稿进行修改，完成草案稿。

草案稿形成后，进一步征集了专家专项反馈意见，内容涵盖结构性优化、术语规范、适配依据明确等多个维度，所有意见均已完全采纳并落实修改，最终形成征求意见稿。

(3) 征求意见阶段

为完善征求意见稿质量，面向行业专家、企业战略管理岗及科研机构学者广泛征求意见，通过学会官网、公众号等渠道发布征求意见稿，对反馈建议进行论证（采纳合理建议并记录未采纳理由），形

成整合反馈后的送审稿。

（4）审查阶段

由中国管理科学学会组织专家从合规性、科学性、实用性角度开展送审稿审查，根据审查意见完善最终版本，产出专家审查意见及标准报批稿。

二、标准编制原则与主要内容论据

1. 标准编制原则

（1）符合性原则。严格遵循《团体标准管理规定》（国标委联〔2019〕1号）的编制要求，对齐国家财经法规与行业监管要求，将《数据安全法》《上市公司治理准则》等合规要求融入标准，术语、符号及技术表述均与 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》等国家标准保持一致。

（2）系统性原则。以“战略引领、高效落地”为核心导向，构建“1个核心、2大维度、3个保障”的全域指引框架，确保核心统领、维度支撑、保障落地各部分相互衔接、逻辑闭环，形成完整的战略管理体系。同时新增“规模分层（大/中/小微）+行业分类（长/短周期）”双维度适配逻辑，其中企业规模划分明确依据《统计上大中小微型企业划分办法（2017）》（国统字〔2017〕213号），在框架内差异化设计流程细节与适配要点，满足全类型企业战略管理需求。

（3）动态适配原则。紧跟企业数字化转型、新发展格局构建等行业趋势，将数字化工具融合等内容纳入框架核心范畴；同时明确“常规修订+应急调整”双重机制——常规每3年校准，重大政策/

技术变革时 3 个月内完成临时调整，明确每 3 年参考《国民经济行业分类》，选取行业内营收、规模或综合实力前 20%的企业实践校准适配标准与流程细节，确保标准能随政策调整、技术发展和行业实践演进持续优化。

(4) 实用科学原则。聚焦企业战略管理实际痛点，比如规划碎片化、落地衔接难、适配性不足等问题设计内容体系，将流程环节按“核心必选（如目标量化）-优化可选（如数字化平台）”区分层级，附录 B“战略目标量化分解参考框架”提供实操工具，避免内容冗余或脱离实践；通过梳理典型行业企业的战略管理规划案例，确保不同规模企业都能参考应用，实现标准可落地、可验证、可推广。

(5) 协同衔接原则。对接《中央企业发展规划管理办法》《管理会计应用指引第 100 号——战略管理》等国内规范，将规划与预算联动、战略评价等要求作为核心支撑，确保标准与国内企业战略管理实践体系一脉相承；参照波特战略理论、动态能力理论等国际权威框架，同时强化本土特色需求落地，如大型企业跨业务协同机制，小微企业“一页纸战略”工具，能源、零售等行业专项适配要点，既实现与国际前沿实践接轨，又强化对本土企业的实践指导性。

2. 主要内容论据

本标准以“政策定方向、行业破痛点、学术打基础”为核心逻辑，整合三大维度关键信息，形成简洁且连贯的支撑体系，确保内容兼具合规性、实用性与科学性。

从政策导向来看，本标准以国家层面战略管理相关政策为根本遵

循，紧密贴合顶层设计要求。中办、国办与国资委相关政策强调战略需与预算、考核联动及全流程管理，这为本标准全流程闭环模块的构建，以及大型企业内部协同机制的设计提供了核心依据；工信部系列政策聚焦中小企业战略能力提升与差异化转型路径，直接支撑了中小微企业轻量化规划、短周期行业快速响应机制的设置；财政部管理会计指引界定了战略管理的全流程逻辑，进一步夯实了本标准闭环管理框架的基础，确保整体内容符合国家政策导向。

在行业实践层面，本标准立足行业报告趋势性发现，有效回应企业战略管理中的实际痛点与趋势需求。面对经济不确定性与AI技术应用趋势，本标准强调风险韧性建设与数字化融合内容，适配企业应对市场变化与技术升级的需求；针对专家提出的“目标量化难”问题，附录B明确“业务、运营、资源、发展”四维度指标体系，区分核心业务与新兴业务量化重点；为解决企业战略落地难、部门协同弱的普遍问题，本标准通过设计动态迭代机制与跨部门协同方案，有效提升战略目标的达成率；鉴于本土企业战略解码能力不足，本标准专门增设目标量化分解附录，结合不同规模企业特点提供适配的解码方案，切实解决行业实践中的关键难题。

从学术支撑角度，本标准依托中外战略管理的学术成果，夯实理论基础与实践适配性。国外研究如波特五力模型、蒂斯动态能力理论、平衡计分卡（BSC）等，为本标准的环境分析、核心能力建设及数字化融合模块构建了基础框架；国内研究则聚焦本土场景，既有针对中小微企业战略规划方法的探索，支撑不同规模企业规划内容的适配设

计，也有基于国家电网、海尔集团等本土企业的闭环管理案例研究，为“长周期行业技术储备”“短周期行业市场响应”等专项内容提供实践依据，以及中国式战略理论的创新，这些成果确保本标准内容更贴合国内企业实际，强化了对本土实践的指导性。

综上，本标准通过政策、行业、学术三维度的有机融合，实现合规性、实用性与科学性的平衡，既符合国家政策要求，又能切实解决企业实践难题，同时具备扎实的理论依据，为企业战略管理提供系统且适配的指引。

三、主要试验（验证）分析与预期效果

1. 试验验证分析

起草组选取大型、中型和小微等不同规模企业，覆盖长周期行业（能源、高端装备制造）与短周期行业（零售、互联网科技）试点企业，通过模拟本标准的应用场景、访谈企业战略管理核心人员等方式，检验内容的实操性与差异化适配性。

例如，针对中小型制造业企业，重点模拟轻量化规划模块与核心目标监控方案，结果显示企业战略规划门槛显著降低，核心目标落地周期缩短，无需额外增加大量资源投入即可推进；针对大型高端装备企业，聚焦内部战略协同与数字化监控体系应用，模拟过程中企业内部战略衔接的流畅度明显提升，关键指标跟踪效率改善，避免了以往战略信息传递滞后的问题，证明大型企业相关模块的适配价值。

2. 预期经济效果

对企业而言，中小型企业应用本标准后，可减少因战略规划方向

模糊或流程冗余产生的成本，降低非必要的资源投入；大型企业能通过内部协同与数字化工具适配，提升战略执行效率，减少内部信息不对称导致的资源浪费；长/短周期行业企业可通过差异化适配模块，避免“套用通用标准”导致的规划偏差，降低试错成本。

对行业而言，本标准统一了不同规模企业战略管理的基础标准，有助于减少企业在战略规划中的试错成本，比如避免重复开发不适配的规划工具、减少无效外部咨询支出，同时推动行业整体战略管理从零散化向系统化转型，提升行业应对市场波动与政策调整的整体能力。

对社会而言，本标准能助力国家相关政策落地，如引导中小企业明确发展定位、推动大型企业聚焦主责主业，进而服务企业高质量发展与经济结构优化，为构建新发展格局提供战略管理层面的支撑。

四、国际标准采用与对比

1. 国际标准借鉴

现有国际标准聚焦单一环节，为战略管理提供局部方法论参考，但未覆盖全流程规划：

(1) ISO 22301:2019《业务连续性管理体系》：核心关注业务中断后的风险防控与恢复，其风险评估框架可部分借鉴用于战略风险预警机制设计。

(2) NIST SP 800-161 Rev. 1 (2024)《网络安全供应链风险管理指南》：提供供应链风险识别与管控工具，可适配于战略资源配置环节的风险评估。

(3) ISO 31000 风险管理框架：虽未直接涉及战略规划，但其

“风险影响目标实现”的核心理念为战略风险量化提供了理论基础。

2. 国内外标准对比

维度	国际标准特点	国内标准现状	本标准改进点
覆盖范围	聚焦单一环节，缺乏全流程规划框架	国家标准、行业标准多侧重安全生产、技术管理等细分领域，未涉及战略规划核心内容。	构建“基础、方案、落地、评估、优化”全流程闭环。
主体适配性	未区分企业规模与行业特性，采用普适性框架。	唯一相关团体标准（T/SPEMF 0042—2022）侧重战略实施评价，缺乏差异化适配方案。	规模分层（依据国统字（2017）213号文件）+行业分类双维度适配，含专项模块。
动态调整机制	以静态框架为主，缺乏实时响应市场变化的迭代机制。	现有标准未建立战略动态调整流程。	常规+应急双重调整机制，明确触发条件。
量化工具	工具通用，缺乏本土适配。	目标量化方法模糊。	附录B提供四维度量框架，含行业适配指标。

现有国内外标准均未解决以下核心问题：

（1）全流程覆盖缺失：战略规划与执行脱节，缺乏从目标设定到落地的完整方法论。

（2）差异化适配不足：未针对不同规模、行业企业的管理特点提供定制化方案。

（3）数字化融合滞后：传统标准未融入AI、大数据等技术工具，难以支撑复杂环境下的战略决策。

（4）目标量化模糊：缺乏适配本土企业的战略目标拆解与量化工具。

本标准通过构建全流程框架、嵌入数字化工具、补充量化方法，

形成对现有标准的系统性补充，满足企业战略管理的全场景需求。

五、与现行法律法规的关系

本标准完全符合国家现行法律法规与监管要求，无冲突或遗漏，按法律效力层级分类如下：

1. 法律

《中华人民共和国公司法》（主席令第15号，2023年修订）：其“公司经营决策”“治理结构”相关条款，为指南“组织保障”模块中战略管理组织架构设计（如大型企业专职战略部门权责、小微企业负责人统筹机制）、战略决策程序（如大型企业战略需董事会审议）提供法律依据，确保战略管理符合公司治理基本要求。

《中华人民共和国数据安全法》（主席令第84号，2021年通过）：针对数据全生命周期安全的要求，支撑指南“数字化融合”战略数据平台搭建（如大型企业数据平台、小微企业简易数据跟踪）的合规性设计，明确数据分类分级、安全防护等操作标准，避免战略管理中的数据安全风险。

2. 部门规章

《中央企业发展规划管理办法》（国务院国资委令第45号，2025年发布）：其“规划编制、执行、评估、调整全流程管理”“规划与预算、投资、考核联动”的核心要求，直接支撑指南“全流程闭环管理”模块及“制度保障”模块中“战略与考核联动制度”的设计，特别强化大型企业“三级专项规划”（集团-子公司-业务线）的衔接要求，确保大型企业战略管理流程合规。

《企业国有资产监督管理暂行条例》（国务院令 第 738 号，2020 年修订）：其“引导国有企业聚焦主责主业、防止盲目扩张”的要求，支撑指南“战略核心定位”模块，如大型国企战略规划中“主业资源集中”“多元化风险防控”的内容设计，确保国有资产背景企业的战略管理契合国资监管导向。

3. 规范性文件

中共中央办公厅、国务院办公厅《关于完善中国特色现代企业制度的意见》（2025 年发布）：其“强化战略规划与年度计划、财务预算、绩效考核联动”的部署，支撑指南“1+2+3 框架”中“3 个保障”的“制度保障”模块，明确战略与预算挂钩、考核联动的具体规则，如大型企业内部考核指标、小微企业核心目标绩效关联。

工业和信息化部《工业中小企业管理提升指南（试行）》（工信厅企业〔2024〕54 号）：其“中小企业明确战略定位、建立监控评估机制”的要求，支撑指南“小微企业轻量化规划”“中型企业部门级协同”模块，如中小企业“核心目标监控（3-5 项指标）”“季度简评机制”的流程设计，贴合中小企业管理能力实际。

财政部《管理会计应用指引第 100 号——战略管理》（财会〔2017〕24 号），为指南“全流程闭环管理”模块提供核心理论与操作依据，确保指南中各流程环节（如基础构建阶段的环境分析、监控评价阶段的偏差调整）与管理会计体系一脉相承。

工业和信息化部等三部门《制造业企业数字化转型实施指南》（工信部联信发〔2024〕24 号）：其“按企业规模设计差异化数字化路径”

的要求，支撑指南“数字化融合”模块，如大型企业“战略数据平台”、中型企业“轻量化分析软件”、小微企业“简易报表跟踪”的工具适配方案，确保数字化与战略管理的融合符合行业转型导向。

4. 行业规范

《上市公司治理准则》（证监会公告〔2018〕29号）：其“上市公司决策透明度”“董监高履职规范”的要求，支撑指南“战略决策机制”模块，如上市公司战略规划的信息披露（如年度战略目标）、董监高对战略合规性的监督职责设计，确保上市公司战略管理符合资本市场监管规范。

六、重大分歧意见处理

暂无。

七、标准涉及专利的处置

经核查，本标准未涉及专利技术和专有知识产权。若后续应用中需引用特定技术，将按《团体标准管理规定》通过合理授权或声明明确知识产权归属。

八、贯彻标准的要求与措施建议

1. 组织措施

建议企业根据规模特性明确战略管理标准落地的牵头主体与协作机制，确保责任清晰、执行高效：

（1）大型企业：可设立专职战略管理部门，或组建“战略管理推进委员会”（成员涵盖战略、业务、财务、人力等核心部门），统筹标准全流程落地，重点协调跨区域/跨业务协同与长周期战略规划

工作；

(2) 中型企业：由企业负责人牵头，成立跨部门战略规划小组（核心成员含战略岗、业务主管、财务专员），聚焦标准中“精简流程规划”“部门级协同”模块的落地，衔接战略与日常经营；

(3) 小微企业：无需单独设组织，由企业负责人直接统筹，联动核心岗位（如业务主管、财务岗），重点推进标准中“轻量化规划”“核心目标监控”相关要求，优先应用“一页纸战略”与附录 B 简化版量化指标，确保资源聚焦关键环节。

2. 过渡办法

为降低标准落地难度，建议在标准发布后设置 6 个月过渡期，企业可分阶段推进实施：

第一阶段（1-2 个月）：梳理现有战略管理流程（如规划编制、目标分解、监控方式），对照“规模/行业适配要点”与“附录 B 量化框架”识别缺口，明确调整方向；

第二阶段（3-4 个月）：优先落地核心模块，如大型企业聚焦“内部战略衔接”“基础监控机制”，中小微企业聚焦“核心目标拆解”“简易规划模板应用”，长/短周期行业分别聚焦“长期资源储备”“市场响应机制”，确保关键环节先达标；

第三阶段（5-6 个月）：逐步完善差异化适配与进阶内容，如大型企业补充“战略数据平台搭建”“行业特性适配”，中小微企业优化“战略与绩效联动”，实现标准要求的全面落地。

九、代替或废止现行标准的建议

目前国内尚无针对企业战略管理的专项标准，本团体标准为首次制定，不涉及代替或废止现行标准。未来若国家出台同类标准，将及时启动修订程序确保衔接。

十、其他事项

无。