



我国国际标准化发展亟需战略规划 ——ISO 战略规划的制定和实施及启示*

文 / 付强 王益谊 王丽君
中国标准化研究院 北京 100191

【摘要】 国际标准化战略研究是一项长期、系统的工作,随着国内外环境的不断变化,研究需要一个不断深化和完善的过程。文章分析了战略规划的相关概念和构成要素;以ISO历次战略规划的制定实施过程为研究对象,提出供我国标准化发展借鉴的若干启示。

【关键词】 ISO, 战略规划, 启示

DOI 10.3969/j.issn.1000-3045.2014.03.005

“十一五”以来,我国在积极参与国际标准化活动这一重大战略决策的指引下,取得累累硕果。面对国际环境新趋势,如何使我国更加积极、主动、高效地开展国际标准化竞争是当前亟需认真探讨和解决的策略问题。为此,我们深入研究了国际标准化组织(International Organization for Standardization, ISO)历次战略规划的演变历程、战略规划的实施与评估方法。从中探析我国制定实施国际标准化发展战略规划的方法。

1 对战略规划的基本认识

所谓战略规划,就是制定组织的长期目标并将其付诸实施,它是一个正式的过程和仪式。在研究国际标准化战略规划的问题

时,应首先明确“战略”与“规划”的相关概念及战略规划的构成要素。

1.1 “战略”与“规划”的相关概念

战略是在一定历史时期内贯穿于一个系统的决策或活动的指导思想以及在这种思想指导下做出的关系到全局发展的重大谋划。《辞海》对“战略”的定义是“泛指国家、政党对全局性问题的谋划,在一定历史时期内具有相对稳定性,通过策略手段逐步实现”。“规划”是对未来整体性、长期性、基本性问题的思考、考量和设计未来整套行动方案。《辞海》对“规划”的定义是“比较全面的长远的发展计划”。

因此,“战略”是某个组织发展的路线和原则,停留在理念和概念层面。“规划”需要准确而实际的数据以及运用科学的方法进行从整体到细节的设计。制定出的行动方

* 基金项目:国家科技支撑计划课题(2012BAK28B02)
修改稿收到日期:2013年12月10日



中国科学院

案具有针对性,数据具有相对精确性,理论依据具有详实及充分性。“规划”是“战略”的实现基础。一个组织在制定发展战略时,应该包括长期、中期和近期的规划,而在制定规划时,应该先确定组织的发展战略。

1.2 战略规划的构成要素

战略规划研究的关键是在对竞争环境、竞争对手和组织自身分析的基础上,识别未来的机遇与威胁,分析自身的优势与劣势,从而形成自己的战略规划思想和目标。Boyd(1998)等人总结了过去的战略规划研究,提出了战略规划的多维测量模型,包括:宗旨陈述、趋势分析、竞争者分析、长期目标、年度目标、短期行动、持续评估7个方面。

综合分析战略管理中各学派对战略规划的理论研究成果,结合我国的国情,我们认为一个组织要制定战略规划,应在充分调研和分析其自身发展的优势、劣势以及所面临的机遇、威胁的基础上,研究提出其发展的整体架构,包括指导思想、战略规划目标、战略规划任务和战略规划措施。

2 ISO 战略规划的演变历程

随着科学技术进步和经济社会的发展,标准的主题在不断演变,为了制定优质的自愿性国际标准,促进产品和服务的国际贸易,支持可持续性和公平的经济增长,鼓励创新并保护健康、安全和环境,ISO 不断调整自身的发展战略规划。从2000年至今,ISO 已经出版了三个版本的战略规划。2001年9月ISO 全体大会通过《ISO 战略规划(2002—2004)》,2004年9月通过《ISO 战略规划(2005—2010)》,2010年9月通过《ISO 战略规划(2011—2015)》。2013年1月ISO 召开的第一届战略政策常委会(CSC/SPC)会议对制定《ISO 战略规划(2016—2020)》进行了初步讨论。

通过分析ISO 三个版本战略规划的制定过程,我们发现每个版本从宣布启动制定工作至全体大会正式批准,均需两年多时间,经历广泛征求意见阶段、草案阶段、理事会审查阶段、提交ISO

成员体阶段和全体大会投票阶段。在战略规划的制定过程中,ISO 充分发挥三方面人员的作用,包括ISO 管理层:秘书长;政策制定团队:理事会、技术管理局(TMB)、商业政策指导小组(CPSG)、信息技术顾问组(ITAG)成员;重要利益相关方:成员体、咨询机构。从而保证了战略规划主题和愿景与全球关注的热点问题完全吻合,战略规划目标和相应措施的具体性、可测量性、可达到性。

3 ISO 战略规划的实施与评估方法

任何一个组织制定的战略规划必须通过细化的执行方案、配套的经费预算和严格的业绩管理流程来保证其落到实处。ISO 通过制定年度实施计划确保战略规划的有效执行;通过开展专题研究找出现行战略规划的不足,并制定具体行动计划;通过开展定期评估,总结战略规划的成果,为下一版的战略规划做好基础性工作。

3.1 通过制定年度实施计划,确保战略规划的执行

ISO 战略规划是其开展各项工作的行动指南,其提出的目标都会有相应的具体行动计划及可量化的评估指标。ISO 每年都以对市场、竞争情况的严谨分析为基础,制定和执行年度实施计划,并及时发布年度实施情况统计表。确保组织在快速变化的内外部环境,及时调整发展方向和计划,以求生存和发展。ISO 战略规划年度实施计划以及年度实施情况统计表将ISO 既定战略规划的执行情况转化为数据,清楚及时地反映ISO 的发展变化,这项工作对于成员迅速、直观地了解ISO 的运行情况也具有重要意义。

3.2 通过开展专题研究,弥补现行战略规划的不足

ISO 的战略规划一般是以5年为周期,在其执行过程中,难免会遇到新的问题。为了及时应对内外部环境的变化,保持本组织的可持续性发展,ISO 通过开展专题研究的方式,找出现行战略规划的不足,制定具体的行动方案来完善相关战略

目标和措施。

2012年3月,ISO理事会会议决定开展情景分析研究。该项工作围绕《ISO战略规划(2011—2015)》,从远景、战略目标和战略行动3个层次,比较了情景分析结论和现有战略规划的差异。情景分析研究指出,在《ISO战略规划(2011—2015)》中没有涉及ISO可持续性的议题。“支持ISO长期的可持续性可以作为《ISO战略规划(2011—2015)》第8个关键战略目标进行考虑,它是所有其他目标的基础”。另外,情景分析研究还指出,在《ISO战略规划(2011—2015)》中没有保护ISO标准的知识产权和版权的战略行动。ISO应根据市场中的时机,采取具体行动维护并加强ISO在国际标准制定中的声望和地位。重申在全球实施统一的ISO版权政策和商业政策的重要性,在ISO商业模式面临的威胁方面要强化ISO的立场。

3.3 通过开展定期评估,总结战略规划的成果

ISO针对战略规划的执行情况,组织利益相关方、专门的业务咨询机构及高层领导共同完成对战略规划的定期评估。鉴于到2013年6月,《ISO战略规划(2011—2015)》已经实施了一半,ISO理事会要求战略政策常委会(CSC/SPC)就《ISO战略规划(2011—2015)》目标的执行情况进行中期评估。2013年6月,ISO向理事会成员通报了《ISO战略规划(2011—2015)》中期进展评估草案,将战略规划各目标的完成情况分为基本完成、步入正轨、需要更多工作、需要迫切关注4种类别。这项工作有利于ISO从既定目标的角度总结已经取得的成果,找出需要进一步加强的方向,从而保证5年战略规划目标的顺利实现。

4 启示

中国对国际标准化发展的管理策略研究才刚刚起步,虽然已经在技术标准战略规划研究阶段对国际情况进行了全面的总结,但是尚未针对中国特色及优势领域实质参与国际标准化工作提出系统性的管理策略。在瞬息万变而又气象万千的时代,中国在评价国际标准化需求和推动国际标准化进程时应加强主动性和前瞻性。通过分析ISO历次战略规划的制定和实施过程、方法,我们可以得到以下几点启示:

4.1 我国国际标准化发展急需战略规划

国际标准组织、区域标准组织、发达国家、大型公司都制定了自己的标准化发展战略规划。这些组织不仅从最终战略规划中获益,而且战略规划制定实施的过程本身也使他们受益匪浅。通过标准化发展战略规划,各组织设定了未来5—10年的优先发展方向,决定了如何分配重要资源。

近年来,我国的标准化工作发生了巨大的变化,对ISO的贡献率超过了某些发达国家。然而,目前我国国际标准化工作与我国的经济、社会 and 科技发展水平以及我国在国际标准组织中的地位还不相匹配。面对全球标准之争发生的深刻变化,为有效应对西方标准攻势,需要整合各方优势资源,通过顶层设计制定有助于我国标准化事业发展的国际标准化战略规划。实现我国国际标准化工作从被动参与向主动引领的战略转变。在国家层面提出面向全球竞争的国际标准化发展战略规划布局,明确我国参与国际标准竞争的主攻方向。研究以实现“我国标准走出去”为目标,以竞争和突破为手段的我国国际标准化综合创新模式,并研究我国国际标准化综合创新的技术路径、竞争模式和标准化方法。



中国科学院

4.2 我国国际标准化发展战略规划的实施需要制定年度计划和开展定期评估

制定实施战略规划容易进入的误区是重视制定、轻视实施,从而导致既定的目标、措施流于形式,得不到真正的落实。因此,为确保我国的国际标准化发展战略规划执行到位,切实发挥其应有的作用。应根据我国技术发展水平、标准化推进程度等各种因素,动态制定年度实施计划,将战略规划中提到的目标措施分解成各子目标、子措施。由标准化管理部门的高层领导负责组织开展战略规划的定期评估工作,并研究建立战略规划实施的监控体系和评估机制。

4.3 我国国际标准化发展战略规划需要动态维护

考虑到经济社会的发展造成的内外环境的变化,在已经建立一个适用于现阶段标准化事业发展的国际标准化战略规划的基础上,建立一个动态的完善的维护机制同样重要。在国际标准化发

展战略规划的后续维护工作中,应辨别战略规划的触发维护因素。例如外部经济形势的变化,国际标准化形势的发展,技术的迅猛变化等。在思考这些触发因素的基础上,对现有战略规划进行调整维护。例如,指导思想和战略目标是一个战略的灵魂,在对已有战略进行维护时,不应涉及这一部分的内容,否则,则需制定新的战略。战略任务和战略措施部分,可以在不影响战略目标的基础上,考虑重要的经济和社会现象的进展,由战略的制定机构广泛吸取利益相关方的意见和建议,对其进行适当的改进。

参考文献

- 1 Susan Barksdale, Teri Lund(著),刘晓红(译).成功战略规划10步骤.北京:中国铁道出版社,2010.
- 2 周坤.战略规划精要.北京:北京大学出版社,2007.
- 3 武亚军.战略规划如何成为竞争优势:联想的实践及启示.管理世界,2007,4:119.

China's International Standardization Needs Strategic Planning: Enlightenment from Formulation and Implementation of ISO Strategic Plan

Fu Qiang Wang Yiyi Wang Lijun

(China National Institute of Standardization, Beijing 100191, China)

Abstract The international standardization strategic research is a long-term and systematic task. With the constant changes in domestic and overseas environments, the research needs to be deepened and improved constantly. This article analyzes the relevant concepts and constituents of the strategic plan, researches the formulation and implementation of the past ISO strategic plans and draws the enlightenment from research, providing useful references for China's standardization development.

Keywords ISO, strategic plan, enlightenment

付强 中国标准化研究院标准化理论与战略研究所所长助理,副研究员。1979年出生。主要从事国际标准化、标准化理论与政策研究。研究国际、国外标准化发展战略、重要政策、标准、标准化技术组织的发展动态和趋势,为政府部门、企业和其他有关机构的标准化战略、政策和发展模式的确定提供技术支持。研究标准化在国家、行业、企业不同层面的经济社会效益,研究提高标准化经济社会效益的途径和方法,为相关政策的制定提供建议。E-mail:fuqiang@cnis.gov.cn