



中华人民共和国国家标准

GB/T 40144—2021/ISO 44001:2017

协作业务关系管理体系 要求和框架

Collaborative business relationship management systems—
Requirements and framework

(ISO 44001:2017, IDT)

2021-05-21发布

2021-09-01实施

国家市场监督管理总局
国家标准化管理委员会 发布

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 组织环境	5
4.1 理解组织及其环境	5
4.2 理解相关方的需求和期望	5
4.3 确定协作业务关系管理体系的范围	5
4.4 协作业务关系管理体系	5
4.5 价值创造	5
5 领导作用	5
5.1 领导作用和承诺	5
5.2 方针	6
5.3 组织的岗位、职责和权限	6
6 策划	7
6.1 应对风险和机遇的措施	7
6.2 协作业务关系目标及其实现的策划	7
6.3 协作业务关系的识别与优先级确立	8
7 支持	8
7.1 资源	8
7.2 能力与行为	8
7.3 意识	8
7.4 沟通	8
7.5 成文信息	9
8 运行	10
8.1 运行策划和控制	10
8.2 运行意识(阶段 1)	10
8.3 知识(阶段 2)	12
8.4 内部评估(阶段 3)	16
8.5 合作伙伴筛选(阶段 4)	18
8.6 携手合作(阶段 5)	19
8.7 价值创造(阶段 6)	24

8.8 团结一致(阶段 7)	26
8.9 启动退出策略(阶段 8)	28
9 绩效评价	29
9.1 监视、测量、分析和评价	29
9.2 内部审核	30
9.3 管理评审	30
10 改进	31
10.1 不合格和纠正措施	31
10.2 持续改进	31
附录 A (资料性) 评估清单	32
附录 B (资料性) 关系管理计划	37
附录 C (资料性) 能力和协作行为	39
附录 D (资料性) 关系成熟度矩阵	41
附录 E (资料性) 退出策略	43
附录 F (资料性) 业务关系类型描述	45
附录 G (资料性) 应用指南	47
参考文献	53

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。

本文件使用翻译法等同采用 ISO 44001:2017《协作业务关系管理体系 要求和框架》。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国服务标准化技术委员会(SAC/TC264)提出并归口。

本文件起草单位：中国标准化研究院、元测检测技术(江苏)股份有限公司、浙江财经大学、深圳市标准技术研究院、北京城市系统工程研究中心、杭州快智科技有限公司、北京三快在线科技有限公司、台州市标准化研究院。

本文件主要起草人：王娜娜、曹俐莉、郑娟尔、温利峰、吕高奇、曾毅、刘娜、靳宗振、耿洁、刘建兵、陈孟毅、刘瑾、程云赵、曾淑君、梁乔玲、陈璋。

引言

本文件旨在对建立策略性的生命周期框架提出要求,以改善各种规模的组织内部与组织间的协作业务关系。本文件中的协作业务涉及多个维度,如图 1所示。这种业务关系可以是一对一的关系,也可以是涉及多方的网络化关系。

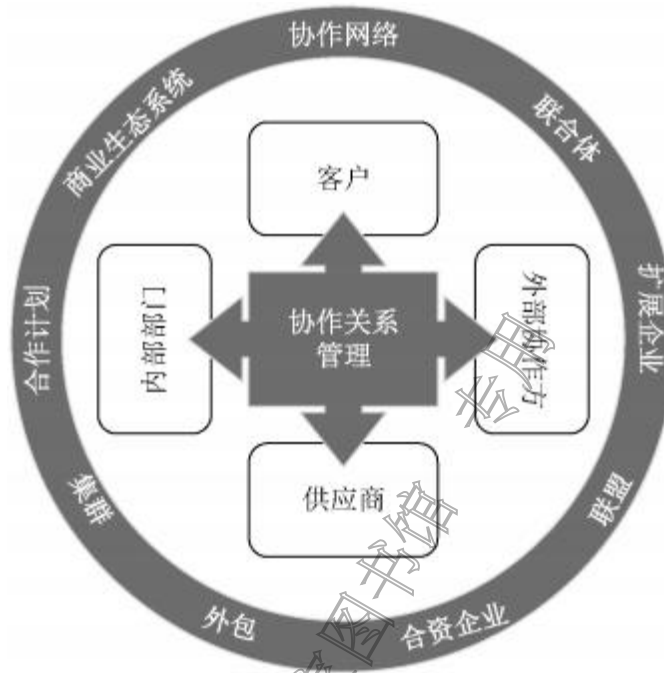


图 1 多维度关系

本文件主要用于解决单个组织的管理体系问题,但也认为有效的协作需要两个或多个组织的共同参与,并且管理体系需与各方的联合活动相符。

除管理体系构建的总体要求之外,本文件还涉及了参与具体或独立组织关系的运行过程要求(见第 8章)。为方便使用,本文件还收录了大量资料性附录。本文件提供了评估清单,用于协助组织贯彻和实现本文件中的要求,评估清单可参考附录 A。

图 2展示了本文件所有章节之间的关系、组织体系及过程。

本文件框架主题均来源于管理体系高阶架构,并且会随具体关系生命周期的环境和成熟度发生变化。这些不断变化的主题通过影响协作组织的行为和组织文化,以确保其有效、最优,并通过协作的方式提高相关方的收益水平。

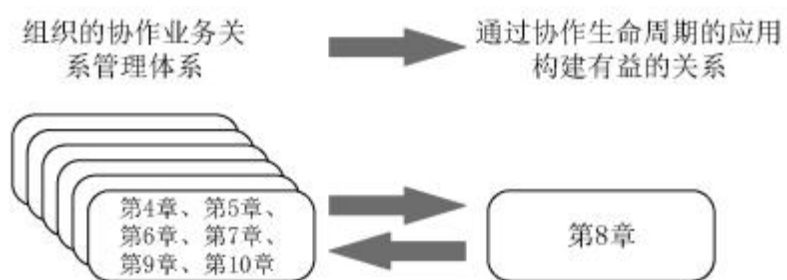


图 2 本文件所有章节之间的关系、组织体系及过程

协作业务关系管理体系 要求和框架

1 范围

本文件规定了组织内部或组织之间的协作业务关系的有效识别、发展和管理要求。

本文件适用于各种规模的私有和公共组织,包括大型跨国企业、政府组织、非营利组织以及中小微企业等。

本文件适用于以下不同的层面,例如:

- 单一应用(包括运行单元、运行分工、单一项目或工程、兼并和收购等);
- 个体关系(包括一对一关系、联盟、伙伴关系、商业客户和合营企业等);
- 多方确认的关系(包括由多个合作伙伴组成的联盟、联合体、合营企业、网络、扩展企业和端到端供应链等);
- 应用于组织范围内的所有确认的关系类型。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

组织 organization

为实现目标(3.8),由职责、权限和相互关系构成自身功能的一个人或一组人。

注:组织的概念包括,但不限于代理商、公司、集团、商行、企事业单位、行政机构、合营公司、慈善机构或研究机构,或上述组织的部分或组合,无论是否为法人组织,公有的或私有的。

3.2

相关方 stakeholder

利益相关方 interested party

能影响决策或活动,受决策或活动所影响,或自认为受决策或活动影响的个人或组织(3.1)。

3.3

要求 requirement

明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望。

注 1:“通常隐含”是指组织(3.1)或相关方(3.2)的惯例或一般做法,所考虑的需求或期望是不言而喻的。

注 2:规定的要求是经明示的要求,如:在成文信息(3.11)中阐明。

3.4

管理体系 managementsystem

组织(3.1)建立方针(3.7)和目标(3.8)以及实现这些目标的过程(3.12)的相互关联或相互作用的一组要素。

注 1: 一个管理体系可以针对单一的领域或几个领域。

注 2: 体系中的要素包括组织的结构、岗位和职责、策划和运营。

注 3: 管理体系的范围可能包括整个组织,组织中可被明确识别的职能或可被明确识别的部门,以及跨组织的单一职能或多个职能。

3.5

最高管理者 top management

在最高层指挥和控制组织(3.1)的一个人或一组人。

注 1: 最高管理者在组织内有授权和提供资源的权力。

注 2: 如果管理体系(3.4)的范围仅覆盖组织的一部分,在这种情况下,最高管理者是指管理和控制组织的该部分的一个人或一组人。

3.6

有效性 effectiveness

策划的活动和结果实现的程度。

3.7

方针 policy

由最高管理者(3.5)正式发布的组织(3.1)的宗旨和方向。

3.8

目标 objective

要实现的结果。

注 1: 目标可以是战略的、战术的或操作层面的。

注 2: 目标可以涉及不同的领域(如金融、健康与安全、环境目标),可应用于不同层次[如战略、组织整体、项目、产品、过程(3.12)]。

注 3: 目标可以采用其他方式表述,例如预期结果、目的、运营准则作为协作业务关系目标,或使用其他有类似含义的词汇(如目的、靶向)。

注 4: 在协作业务关系管理体系(3.4)环境中,组织(3.1)制定的协作业务关系目标与协作业务关系方针(3.7)保持一致,以实现特定的结果。一旦选定合作伙伴(3.25),协作业务关系目标也便成为联合目标的一部分。

3.9

风险 risk

不确定性的影响。

注 1: 影响是指偏离预期,可能是正面的或负面的。

注 2: 不确定性是一种对某个事件,或是事件的局部的结果或可能性缺乏理解或知识方面的信息的情形。

注 3: 通常风险是通过有关可能“事件”(GB/T 23694—2013 中的定义,4.5.1.3)和“后果”(GB/T 23694—2013 中的定义,4.6.1.3)或两者的组合来描述其特性。

注 4: 通常风险是以某个事件的后果(包括情况的变更)及其发生的可能性(GB/T 23694—2013 中的定义,4.6.1.1)的组合来表述。

3.10

能力 competence

应用知识和技能实现预期结果的本领。

3.11

成文信息 documented information

组织(3.1)需要控制和保持的信息以及其载体。

注 1: 成文信息可以任何格式和载体存在,并可来自任何来源。

注 2: 成文信息可涉及:

- 管理体系(3.4),包括相关过程(3.12);
- 为组织运行而产生的信息(一组文件);
- 结果实现的证据(记录)。

注 3: 见关系管理计划(3.32)。

3.12

过程 process

一系列相互关联或相互作用的把输入变为输出的活动。

3.13

绩效 performance

可测量的结果。

注 1: 绩效可能涉及定量或定性的结果。

注 2: 绩效可能涉及活动、过程(3.12)、产品(包括服务)、体系或组织(3.1)的管理。

3.14

外包 outsource

安排外部组织(3.1)承担组织内部的功能或过程(3.12)。

注: 外部组织不属于管理体系(3.4)的范围,尽管外包的功能或过程是属于范围内的。

3.15

监视 monitoring

确定体系、过程(3.12)或活动的状态。

注: 确定状态可能需通过检查、监督以及批判性观察。

3.16

测量 measurement

确定(价)值的过程(3.12)。

3.17

审核 audit

为获得审核证据并对其进行客观的评价,以确定满足审核准则的程度所进行的系统的、独立的并形成文件的过程。

注 1: 审核可以是内部(第一方)审核或外部(第二方或第三方)审核,也可以是混合审核(结合两种或多种)。

注 2: 内部审核是由组织自身开展,或由某外部组织代表该组织开展。

注 3: “审核证据”和“审核准则”定义参见 ISO 19011。

3.18

合格 conformity

满足要求(3.3)。

3.19

不合格 nonconformity

不满足要求(3.3)。

3.20

纠正措施 correctiveaction

为消除不合格(3.19)的原因并防止再发生所采取的措施。

3.21

持续改进 continualimprovement

提升绩效(3.13)的循环活动。

3.22

扩展企业 extended enterprise

正式或非正式,在面向终端用户的产品或服务的设计、开发、生产及交付直接协作的关联实体。

注 1: 关联实体包括客户、职员、供应商和分销商。

注 2: 见供应链(3.28)。

3.23

发起组织 initiating organization

发起潜在关系的组织(3.1)。

3.24

联合管理团队 joint management team

各方认可的负责对协作过程(3.12)及其目标(3.8)绩效(3.13)、成果进行日常管理的个人或团队。

3.25

合作伙伴 partner

参与协作业务关系的组织(3.1)或组织内部团队。

注: 合作伙伴可以是外部组织或是组织内部团队。

3.26

合作伙伴筛选标准 partner selection criterion

用于评估潜在合作伙伴(3.25)与协作的主要价值观和目标(3.8)总体匹配度的关键指标。

3.27

高级管理负责人 senior executive responsible; SER

组织(3.1)内部的高级管理人员,全面负责协作项目与能力发展的授权与支持工作,并与认可的其他管理人员共同负责协作的有效实施和运行。

3.28

供应链 supply chain

企业运行活动涉及的且在原材料到消费阶段之间创造价值的组织(3.1)、人员、活动、物流、信息、技术及资源间的关系,包括将材料或组成成分变为产品和服务并提供给最终用户。

注: 见扩展企业(3.22)。

3.29

结盟 alignment

合作伙伴(3.25)及有着共同利益的相关方(3.2),共享和互补愿景、目标(3.8)、战略、运行过程(3.12)。

3.30

价值主张 value proposition

对由协作产生的可测量收益做出的承诺。

3.31

退出策略 exit strategy

双方达成一致的可控脱离的规则。

3.32

关系管理计划 relationship management plan; RMP

对治理过程(3.12)进行规定的概述内容,或对如何管理和控制某一具体关系进行规定的治理过程所涉及的参考内容。

4 组织环境

4.1 理解组织及其环境

组织应确定与其宗旨相关并影响其实现协作业务管理体系预期结果的能力的各种外部和内部因素。

组织应评估能利用协作收益的领域,并应据此对相应的具体过程进行改进。

4.2 理解相关方的需求和期望

组织应确定:

- 与协作业务关系管理体系有关的相关方;
- 与协作业务关系管理体系有关的相关方的要求。

4.3 确定协作业务关系管理体系的范围

组织应确定协作业务关系管理体系的边界和适用性,以确定其范围。

在确定范围时,组织应考虑:

- 4.1 中提及的各种外部和内部因素;
- 4.2 中提及的有关的相关方的要求。

管理体系的范围应是可获得的成文信息。

4.4 协作业务关系管理体系

组织应按本文件的要求,建立、实施、保持和持续改进协作业务关系管理体系,包括所需过程及其相互作用,并使其与组织的规模和复杂程度相适应。

4.5 价值创造

组织应识别并确定可通过协作实现的增值的机会。

组织应对增值的机会进行定期评审,并将评审作为组织持续改进的组成部分。见第9章和第10章。

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

最高管理者应通过以下方面,证实其对协作业务关系管理体系的领导作用、责任和承诺:

- 确保制定协作业务关系的方针和目标,并与组织的战略方向相一致;
- 确保协作业务关系管理体系要求融入组织的业务过程;
- 确保协作业务关系管理体系所需的资源是可获得的;
- 与相关方沟通有效的协作业务关系管理以及符合协作业务关系管理体系要求的重要性;
- 确保协作业务关系管理体系实现其预期结果;
- 指导和支持各参与组织的人员为协作业务关系管理体系的有效性作出贡献;
- 推动持续改进;
- 支持其他各参与组织的相关管理者在其职责范围内发挥领导作用。

注：本文件中使用的“业务”一词可广义地理解为涉及组织存在目的的核心活动。

5.2 方针

最高管理者应制定协作业务关系方针,方针应：

- a) 与组织的宗旨相符；
- b) 为建立协作业务关系目标提供框架；
- c) 包括满足适用性要求的承诺；
- d) 包括持续改进协作业务关系管理体系的承诺。

协作业务关系方针应：

- 为可获取的成文信息；
- 在组织内得到沟通；
- 适时可为相关方所获取。

高级管理负责人(SER)应确保方针在规定的协作业务关系管理体系范围内适用。

5.3 组织的岗位、职责和权限

5.3.1 最高管理者

最高管理者应确保组织相关岗位的职责、权限得到了分配和沟通。

组织应委派一名高级管理负责人(SER)负责协作业务关系管理过程的制定与实施,该负责人应被赋予明确的职责、权限与责任,以确保方针、过程、文化以及行为要求的建立、实施以及保持。

最高管理者应分配职责和权限：

- a) 确保协作业务关系管理体系符合本文件的要求；
- b) 向最高管理者报告协作业务关系管理体系的绩效。

5.3.2 构建组织治理架构

组织应制定并维护相关架构,用于推动协作工作以及赋予领导者使其能够探索协作的潜在价值的相应权限。在此过程中,组织需确保：

- 具有价值分析过程,以确定可通过协作实现的潜在价值；
- 制定符合组织价值和宗旨的关系的特质；
- 领导者获得明确授权,并在该授权范围内逐步提升和发展潜在的协作业务关系；
- 治理过程足够健全,可以在协作架构范围内对有效保证和责任予以证实；
- 治理过程灵活度高,适应性强,可以确保在协作中实现潜在收益；
- 关系范围内对可接受的预期态度与行为有着清楚的理解,以便在潜在合作方及相关方群体之间促进预期方法的使用,从而实现开放、信任和互相尊重；
- 合作伙伴关系公平、透明,并且建立了问责制度,共享职责与权力。

5.3.3 高级管理负责人

高级管理负责人(SER)负责确保对协作业务关系管理体系涉及的活动进行绩效评价,并实现持续改进(见第9章和第10章)。

高级管理负责人还负责对协作计划涉及的关键个体及其角色进行识别与定义,并确保这些个体拥有为协作方法提供支持所需的技能(参见附录C中的示例)。

6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

在策划协作业务关系管理体系时,组织应考虑 4.1 所提及的因素和 4.2 所提及的要求,并确定需要应对的风险和机遇:

- 确保协作业务关系管理体系能够实现其预期结果;
- 预防或减少不利影响;
- 实现持续改进。

组织应规定最初的与进行中的风险评价活动的过程。该过程宜包括确定对风险的识别、分析、降低、持续管理及审查方法。

组织应策划:

- a) 应对这些风险和机遇的措施;
- b) 如何:
 - 将应对措施与协作业务关系管理体系过程和企业关系管理计划(RMP)相结合并实施这些措施(见 7.5.5);
 - 评价这些措施的有效性。

6.2 协作业务关系目标及其实现的策划

组织应对运行目标进行识别,并确定在何种情况下需要采用协作方法为这些目标提供支持或促进其实现。或在何种情况下需要通过额外的外部合作伙伴实现预期结果。

组织应在不同职能和层级上确定协作业务关系目标。

协作业务关系目标应:

- a) 与协作业务关系方针保持一致;
- b) 可测量(如条件允许);
- c) 考虑适用的要求;
- d) 予以监视;
- e) 予以有效沟通;
- f) 适时更新。

组织应保持协作业务关系目标的成文信息,并将其与关系管理计划相融合。(见 7.5.5)

策划如何实现协作业务关系目标时,组织应确定:

- 要做什么;
- 需要什么资源;
- 由谁负责,包括协作伙伴的角色;
- 何时完成;
- 如何评价协作结果;
- 如何识别潜在合作伙伴目标;
- 如何进行目标评价,以确保其相关性。

6.3 协作业务关系的识别与优先级确立

6.3.1 总则

组织应有明确的过程,以识别其内部与外部重大关系。

应明确各类型业务关系的宗旨、驱动因素、目标及收益,并确认其是否与整体业务目标相符。

应确立上述关系的优先级,以便在协作关系管理过程可能产生业务收益时,对该关系的确定予以重点关注。

附录 F概述了业务关系的类型。

6.3.2 协作机遇的识别

组织应适时地识别与现有伙伴或潜在新伙伴通过协作带来的新的战略机遇,应:

- 清晰的界定可能实现的潜在收益;
- 确保可通过具体的、可衡量的目标实现潜在收益。

7 支持

7.1 资源

组织应确定并提供所需的资源,以建立、实施、保持和持续改进协作业务关系管理体系。

7.2 能力与行为

组织应:

- 确定其控制下工作人员所具备的能力与行为,这些人员从事的工作影响协作业务关系管理绩效;
- 基于适当的教育、培训或经验,确保在协作中这些人员的能力是胜任的,行为是适当的;
- 适用时,采取措施以获得所需的能力并鼓励适当行为,并评价措施的有效性;
- 保留适当的成文信息,作为能力和行为为协作提供了支持的证据;
- 制定企业文化与行为并予以保持,为协作提供支持;
- 适用时,证实意识多样性和文化敏感性。

上述评价活动应在能力和行为发生变更时,为其发展提供基础(见第 8章)。

注 1: 适用措施可包括对在职人员进行培训、辅导或重新分配工作,或者聘用、外包胜任的人员。

注 2: 附录 C提供了一份关于支持协作能力和行为的初步指南。

7.3 意识

组织应确保在其控制下工作的人员知晓:

- 协作业务关系方针;
- 对协作业务关系管理体系有效的贡献,包括改进协作业务关系绩效的益处;
- 不符合协作业务关系管理体系要求的后果。

7.4 沟通

组织应确定与协作业务关系管理体系相关的内部和外部沟通,包括:

- 沟通什么;

- 何时沟通；
- 与谁沟通；
- 如何沟通。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

组织的协作业务关系管理体系应包括：

- 本文件要求的成文信息；
- 组织所确定的、为确保协作业务关系管理体系有效性所需的成文信息。

注：对于不同组织，协作业务关系管理体系成文信息的多少与详略程度可以不同，取决于：

- 组织的规模，以及活动、过程、产品和服务的类型；
- 过程及其相互作用的复杂程度；
- 人员的能力和行為。

7.5.2 创建和更新

在创建和更新成文信息时，组织应确保适当的：

- 标识和说明(如标题、日期、作者、索引编号)；
- 形式(如语言、软件版本、图表)和载体(如纸质的、电子的)；
- 评审和批准，以保持适宜性和充分性。

7.5.3 成文信息的控制

应控制协作业务关系管理体系和本文件所要求的成文信息，以确保：

- 在需要的场合和时机，均可获得并适用；
- 予以妥善保护(如防止泄密、不当使用或损失)。

为控制成文信息，适用时，组织应进行下列活动：

- 分发、访问、检索和使用；
- 存储和防护，包括保持可读性；
- 更改控制(如版本控制)；
- 保留和处置；
- 就敏感信息或受保护信息的处理方式达成一致意见。

对于组织确定的策划和运行协作业务管理体系所必需的来自外部的成文信息，组织应进行适当识别，并予以控制。

注：对成文信息的“访问”可能意味着仅允许查阅，或者意味着允许查阅并授权修改。

7.5.4 协作能力记录

组织应对协作计划涉及的关键个体和其角色进行记录，并确保其具备为协作方法提供支持所需的能力(见 7.2)。应定期对记录进行日常维护与更新，或在发生人员变动时对记录进行维护与更新。

7.5.5 企业关系管理计划

组织应制定企业关系管理计划，该计划应与组织其他的管理和运营过程与程序相关相符。

计划应：

- 参照现有过程,程序及体系,或适时把即将采用的过程纳入到协作项目当中;
- 作为制定具体战略关系方法的基础,这些方法用于应对与合作伙伴达成联合关系管理计划相关的业务机遇;
- 作为制定各关系的联合关系管理计划的基础,应在各关系的生命周期内对计划进行维护。

8 运行

8.1 运行策划和控制

为满足相关要求,并实施 6.1 中所确定的措施,组织应通过下列措施对所需的过程进行策划、实施和控制:

- 建立过程准则;
- 按照准则实施过程控制;
- 保持成文信息,以在必要范围内,确信过程已按策划实施。

组织应控制策划的变更,评审非预期变更的结果并在必要时采取措施消除不利影响。

组织应确保外包过程受控。

附录 G 为支持 8.2 至 8.9 中的相关要求提供了额外的应用指南。

8.2 运行意识(阶段 1)

8.2.1 总则

图 3 展示了协作业务关系框架生命周期模型的第一阶段。

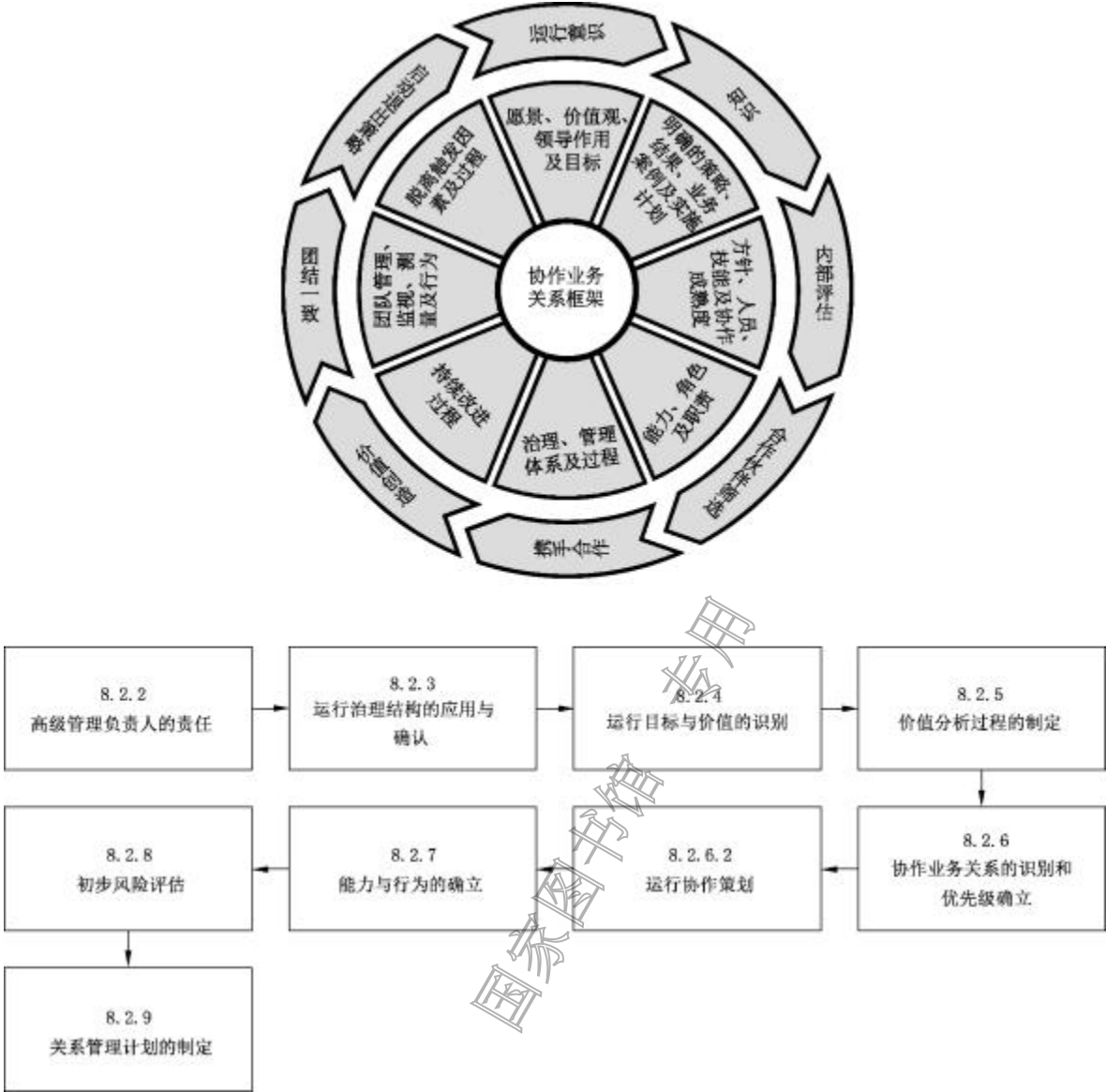


图 3 运行意识(阶段 1)

8.2.2 高级管理负责人的责任

高级管理负责人(见 5.3)应在协作的生命周期内发挥管理领导作用,并促进协作业务关系过程的有效部署。高级管理负责人可适时通过其管理结构对职责进行分配,以确保协作业务关系过程在各运行领域得到有效运用。

8.2.3 运行治理结构的应用与确认

高级管理负责人应确保治理结构能够推动协作,并赋予领导者相应权限,使其能够探索协作(见 5.3.1)的潜在价值并授权其进行所需的变更。

8.2.4 运行目标与价值的识别

组织应确定采用协作方法是否会为其运行目标的实现提供支撑或促进目标的实现,或是否需要通

过额外的外部合作伙伴实现预期结果。组织应确保协作业务关系与其整体业务目标相符(见 6.2)。

8.2.5 价值分析过程的制定

组织应有效运用 5.3.2 中制定的价值分析过程,以对协作方式可能产生的潜在收益进行识别。

8.2.6 协作业务关系的识别与优先级确立

8.2.6.1 总则

组织应根据 6.3.1 和 6.3.2 中所描述的协作关系的识别与优先级确立、协作机遇的识别的过程,验证协作方式是否适当,并应考虑到相关方。

8.2.6.2 运行协作策划

组织应在考虑协作方式时制定计划。这是正常运行或业务规划之外的补充,酌情包括:

- 目标;
- 潜在收益和机遇;
- 已识别的风险,包括与协作有关的风险;
- 市场分析;
- 关键资源和要求;
- 领导作用和关键人员;
- 退出策略参数。

8.2.7 能力与行为的确立

高级管理负责人负责识别和确定关键个体及其在协作计划中的角色,并确保他们具有适当的技能以支撑协作方式(参见附录 C 的示例)。

应定期或发生人员变更时,对记录进行维护和更新。

对个体发展需求的识别,应按照 7.2 执行。

8.2.8 初步风险评估

组织应进行初步风险评估,识别与潜在的协作业务关系相关的具体风险和这些关系细目的相关影响。

初步风险评估应考虑到潜在参与协作业务关系的各方的能力、技能和文化层面。应对所确定的风险以及可能采取的行动进行评估,以减轻其影响,并权衡协作的潜在收益。

8.2.9 关系管理计划的制定

如果认为协作方式是适当的,组织应建立关系管理计划,对所需的业务协作方式进行描述,如 7.5.5 中所述。参见附录 B 中相关的关系管理计划指南的示例。

8.3 知识(阶段 2)

8.3.1 总则

图 4 展示了协作业务关系框架生命周期模型的第二阶段。

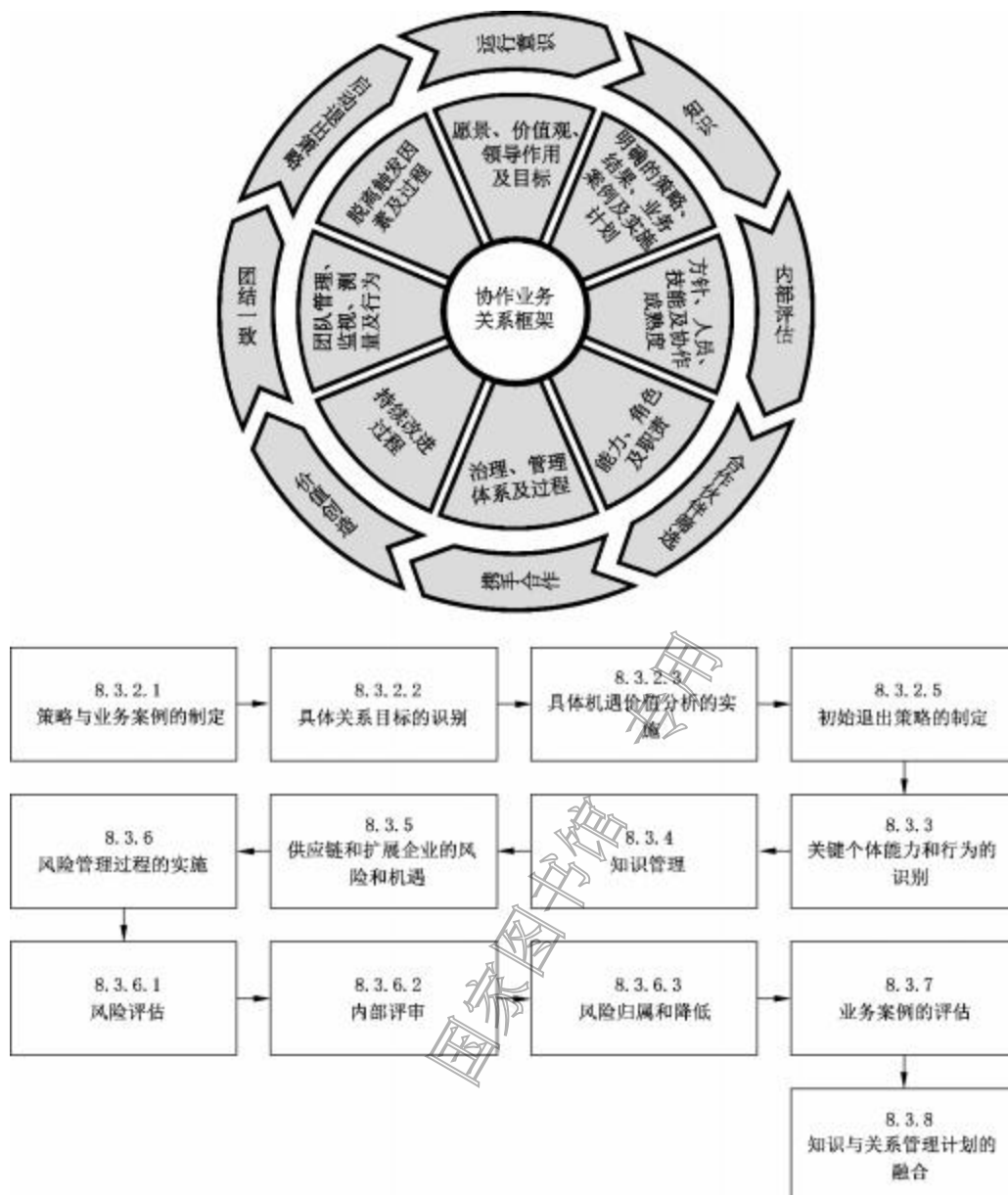


图 4 知识（阶段 2）

8.3.2 策略与业务案例

8.3.2.1 策略与业务案例的制定

组织应规范协作机遇策略和业务案例的制定。它应包括：

- 确定 SER 和/或委托人；
- 角色和职责；
- 分析协同应用的直接影响；
- 对市场领域和客户群的影响；
- 客户和其他利益相关者的需求和期望；
- 对外部经济体、竞争对手和影响市场的其他相关方协作商业伙伴的可持续性影响。

策略还应在组织内沟通,以确保组织内形成共识。

8.3.2.2 具体关系目标的识别

每个具体协作业务关系的目标应确定为成文信息,并应与组织的政策、价值主张、愿景、价值观和总体战略目标相符。组织应制定有针对性的目标,并符合组织的政策和程序。

8.3.2.3 具体机遇价值分析的实施

应对每个机遇的协作业务关系的潜在价值进行评估,并在总体业务目标的背景下进行验证,以确保资源投资确实采用协作理念。这种评估应定期进行。

8.3.2.4 潜在协作伙伴组织的识别

寻求发展现有或新关系的组织可以根据具体机遇识别潜在的新型协作伙伴组织(见 8.2.6.2)。评估标准可包括但不限于:

- 战略适应;
- 运营适应;
- 关系/文化适应;
- 对其他关系的影响。

8.3.2.5 初始退出策略的制定

应制定初始退出策略(完成退出策略的制定见 8.9)。

初始退出策略应包括但不限于:

- 建立潜在关系的边界;
- 建立预期参与的范围;
- 退出触发机制;
- 对客户和其他关键利益相关者的反应(影响);
- 财务安排、潜在义务和其他影响;
- 资产和知识产权;
- 业务连续性;
- 对资源和人的影响。

这些问题应在最终相互协商的范围内加以考虑。

8.3.3 关键个体能力和行为的识别

组织应确定关键个体及其在支持每个特定协作机遇方面的作用,包括所有能力和行为被确定对协作有效性产生重大影响的人员。个体和角色的记录应保存为成文信息。

如果这些能力和行为尚未得到充分评估,仍有任何发展待解决,组织应启动和保持必要的进一步发展。有关权限和行为的例子参见附录 C。

8.3.4 知识管理

组织应确保制定了规程和明确的指导方针,以获取和管理协作业务关系中组织之间的知识创建和共享(包括现有知识管理以及从内部和外部来源获得的经验教训)。这应包括在适当的情况下指定要保护的领域避免向协作伙伴的意外知识转移。

8.3.5 供应链和扩展企业的风险和机遇

在评估协作业务机遇的过程中,组织应考虑直接或通过供应链、与潜在协作伙伴相关联的扩展企业导致的风险和机遇。

这些可以包括:

- 供应链和/或扩展企业绩效;
- 现有供应链协作;
- 组合采购机遇;
- 依赖关系;
- 适当的能力;
- 可持续性和脆弱性;
- 名誉风险;
- 业务连续性影响;
- 供应链之间的潜在冲突的管理;
- 合理的协作条款。

8.3.6 风险管理过程的实施

8.3.6.1 风险评估

组织应使用确定的过程进行风险识别和评估,并确保这些风险在单个关系发展中得到处理(见 6.1)。

关系管理中的风险管理应纳入总体风险管理过程。

风险管理过程应具有适当的资源(相关技能和经验)分配。

8.3.6.2 内部评审

组织应识别和评估可能对绩效造成严重风险的内部问题。风险应优先考虑,并且所产生的操作应与识别的结果相关。应包括影响与潜在协作伙伴建立联合风险概况的风险。内部评审应包括但不限于:

- 内部做法和文化;
- 对组织愿景和价值观的影响;
- 公司社会责任和业务连续性过程。

8.3.6.3 风险归属和降低

组织应确保每个确定的风险被适当地分配到解决或减缓措施。该组织的风险管理过程应用于记录所有识别的风险和适当的解决或缓解措施,应包括识别需要向协作伙伴提出的风险,确保采用最有效的方法。

风险登记册应保存为成文信息,应作为与协作伙伴的联合风险管理过程的一部分。

8.3.7 业务案例的评估

应对每个新的协作机遇进行评估和定义,以确定具体目标和关键驱动因素,评估协作是否符合8.3.2要求。

每个具体的业务案例应酌情明确以下事项:

- a) 关键目标;
- b) 潜在的利益和机遇;

- c) 确定的风险；
- d) 关键资源要求；
- e) 确定协作业务关系领导；
- f) 退出策略参数；
- g) 预估生命周期/关系长度。

8.3.8 知识与关系管理计划的融合

在完成策略制定过程后，RMP和所有相关文件应被评审和更新。

对于每个协作的业务关系、职责、行动、相关时间框架和相互依赖关系应作为成文信息进行维护。RMP应按规定时间进行评审，至少确保高级管理负责人能够在实施之前确定结果/可交付成果的目标。

凡没有制定具体的 RMP,应当制定。在任何一种情况下,应获得所需的批准,并在整个组织内酌情通报内容。

8.4 内部评估(阶段 3)

8.4.1 总则

图 5展示了协作业务关系框架生命周期模型的第三阶段。

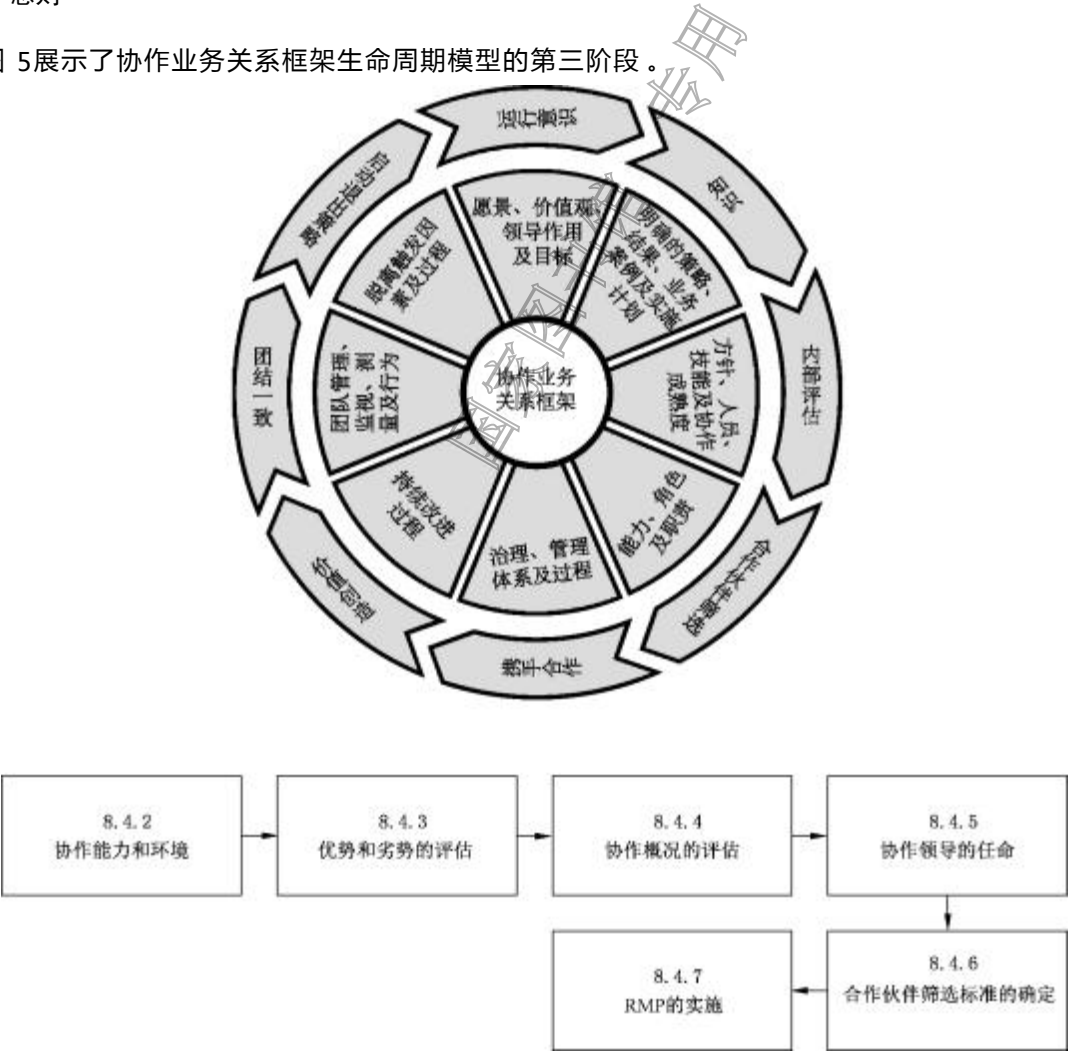


图 5 内部评估(阶段 3)

8.4.2 协作能力和环境

为有效建立协作能力和环境而建立的政策和程序,应按要求实施,并适当评审和更新。

8.4.3 优势和劣势的评估

应对组织进行内部评估,突出优势和劣势。内部评估应按规定时间进行评审,并应至少包括以下内容:

- a) 组织结构;
- b) 组织以往的协作经验;
- c) 个人经验和能力;
- d) 内部过程的验证;
- e) 行为和文化竞争力。

评估应从高级管理负责人层面开始,以确保能够得到组织各层级有效地支持。为了建立组织的优势基础,应识别组织内现有的知识和技能水平,并应通过适当的员工培养或招聘来解决不足。

8.4.4 协作概况的评估

应进行内部评估,以确定有效协作情况所要求的主要特征(参见附录 C 和附录 D)是否存在。组织应有一个确定的过程来评估其在协作业务关系中的业务有效性。

8.4.5 协作领导的任命

对于根据 8.3.2 制定策略的每个协作业务关系,具有适当能力的领导应委以职责和授权,以向前推进策略。

随着个体的改变,应该周期性重新评估能力和技能。典型的能力概况参见附录 C。

8.4.6 合作伙伴筛选标准的确定

在选择合作伙伴之前,组织应确定协作伙伴的评估要求。应包括组织的内部协作能力以及关系管理方法。

合作伙伴评估应由协作业务关系团队制定,并根据(但不限于)以下方式评估潜在协作伙伴:

- 综合资料和经验;
- 文化兼容性;
- 客户关系管理;
- 供应商关系管理;
- 利益相关者的含义。

除了组织的考虑之外,还应尊重协作组织的观点,评估以下问题:

- 目标;
- 要求;
- 期望;
- 风险和风险管理方法。

8.4.7 RMP 的实施

如果协作作为战略方向得到验证,组织应以内部评估结果更新 RMP。具体职责应分配目标日期,确定谁做什么,何时做成。

8.5 合作伙伴筛选(阶段 4)

8.5.1 总则

图 6介绍了协作业务关系框架生命周期模型的第四阶段。

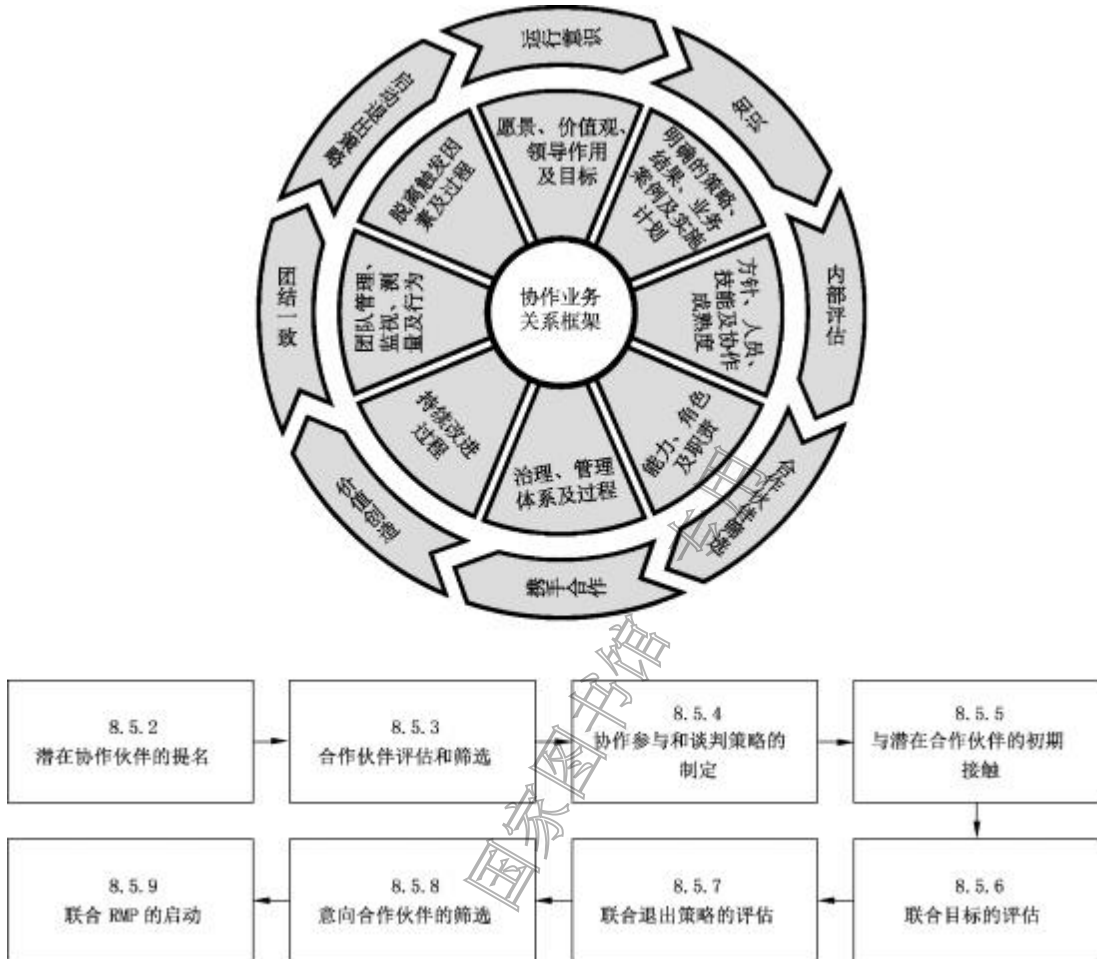


图 6 合作伙伴筛选(阶段 4)

8.5.2 潜在合作伙伴的提名

组织应提名潜在合作伙伴,并获得内部关于开展协作方式的认同。

潜在合作伙伴的协作概况应根据 8.4.6 确定,并根据组织的内部评估对合作伙伴的概况进行评估,以确定组织适应性。

8.5.3 合作伙伴评估和筛选

合作伙伴评估和筛选应按照已确定的过程进行,并使用确定的合作伙伴筛选标准(见 8.3.2.4 和 8.4.6),即使是单一来源或提名合作伙伴的情况。

合作伙伴评估应确定改进的领域、风险和机遇,包括由合作伙伴筛选标准产生的问题。

8.5.4 协作参与和谈判策略的制定

组织应基于业务策略、目标、合作伙伴评估和共同协作的预期原则,在内部建立各方商定的谈判策略,促进协作价值创造。谈判方式应考虑到长期稳定的关系,而不仅仅关注短期机遇主义。

8.5.5 与潜在合作伙伴的初期接触

组织应:

- 鼓励潜在合作伙伴组织在其内部采取协作工作的原则;
- 建立协作关系目标和要求的联合评估;
- 识别并评估风险和机遇。

8.5.6 联合目标的评估

组织应对潜在协作的相互目标进行结构性评估。这应基于 8.3.2.2 建立的组织目标,并从潜在协作伙伴的角度和要求出发,以确保个体和共同目标相符,满足每一方的驱动力。协作倡议宜以重大战略效益为前提。

应建立适当的测量和关键绩效指标,以处理和监视结果。

8.5.7 联合退出策略的评估

以初步退出策略(见 8.3.2.5)为基础的联合退出策略和脱离规则应与潜在合作伙伴一起制定。

注:在合作伙伴筛选和承包阶段建立潜在的触发条件和脱离规则、可能的过渡和未来发展,建立双方之间的信心。

8.5.8 意向合作伙伴的筛选

组织应基于总体评估结果,包括合作伙伴筛选标准、相互同意的目标和谈判结果,选择最终协作伙伴(伙伴们)。

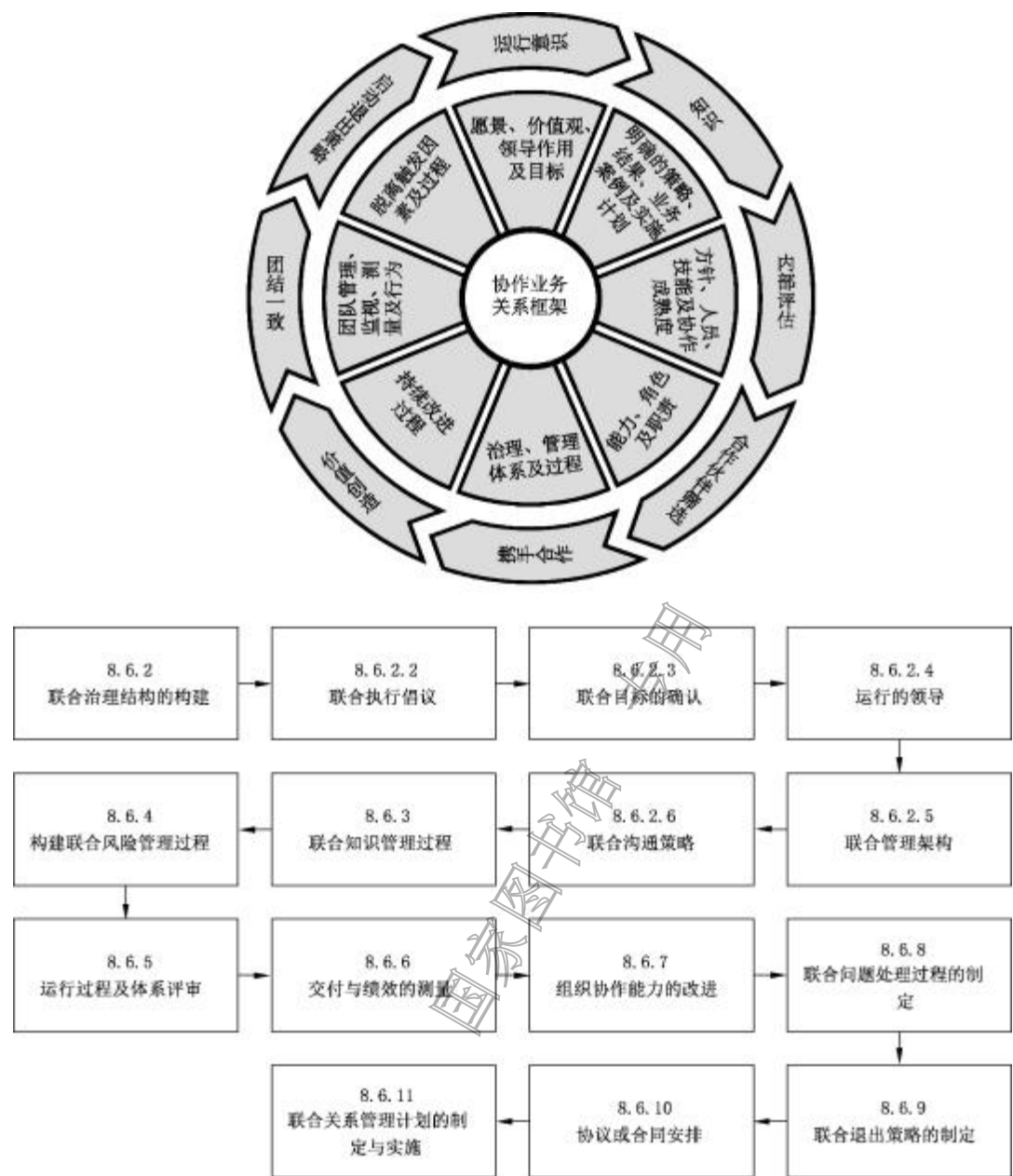
8.5.9 联合 RMP 的启动

在此阶段,合作伙伴组织应确认联合 RMP 和正式架构应基于的原则。

8.6 携手合作(阶段 5)

8.6.1 总则

图 7 展示了协作业务关系框架生命周期模型的第五阶段。



8.6.2 联合治理结构的构建

8.6.2.1 总则

合作伙伴应为联合工作建立正式的基础并就其达成一致。这包括合同框架或协议、角色、职责以及道德规范。该基础应形成成文信息。

8.6.2.2 联合执行倡议

各组织应确定其高级管理负责人或提名代表,确保有支持联合方法的相互协议,并且对管理体系、权限、绩效和期望进行了明确地规定。

各高级管理负责人应共同确定发展和保持协作理念所采用的运行环境。应包括,但不限于:

- 行为原则;
- 绩效期望;
- 大致的权限与职责;
- 管理体系;
- 评审频率。

8.6.2.3 联合目标的确认

高级管理负责人应确认协作的关键目标,并建立用于管理协作发展与实施的核心原则。

联合目标应涵盖各个组织的具体需求和驱动因素。

8.6.2.4 运行的领导

组织的高级管理负责人应评估并指定胜任的高级运行领导者(见 8.3.3),以实现预期目标。评估宜不仅包括关键个体的能力,而且包括各组织主管之间的互动。评估宜至少涉及以下方面的内容:

- 协作能力与经验;
- 对协作方法与协作能力的鉴别;
- 协作承诺;
- 适当的培训及发展需求的识别;
- 协作行为;
- 行为能力。

8.6.2.5 联合管理架构

发起组织和其协作伙伴应建立联合管理团队。其结构应对运行角色、权限和沟通范围进行明确规定。应与治理架构、合同中规定的职责以及合同协议相一致。而协作业务关系将是在上述三者的范围内得到正式的认可。

联合管理团队应按照双方认可的目标,实施以下内容:

- 对包括持续价值创造在内的联合目标进行评审;
- 采取有效的措施,且通过商定的报告过程对这些措施进行公开地监视并使措施可视;
- 识别能够与协作运行实现互利的额外目标;
- 明确规定负责运行及交付的团队角色的主要角色和职责;
- 识别实现目标所需的及已知相关联的信息;
- 识别各组织用于协作推进的资源、设备、财产以及资产;
- 构建业务关系内外部环境,考虑人文因素。

8.6.2.6 联合沟通策略

联合管理团队(见 7.4)应建立保持和主动管理有效沟通的过程,包括传递给关键相关方(包括所有协作方)的信息、协作愿景、协作目标以及关切点的管理方式。

8.6.3 联合知识管理过程

联合管理团队应建立明确的过程并予以保持,以识别实现目标所需信息,以及已知体系和过程的相互依存关系。团队应同时对获得管理审批后方可进行分享的信息进行明确规定(例如知识产权、专有数据)。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/728062063076006120>