



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。

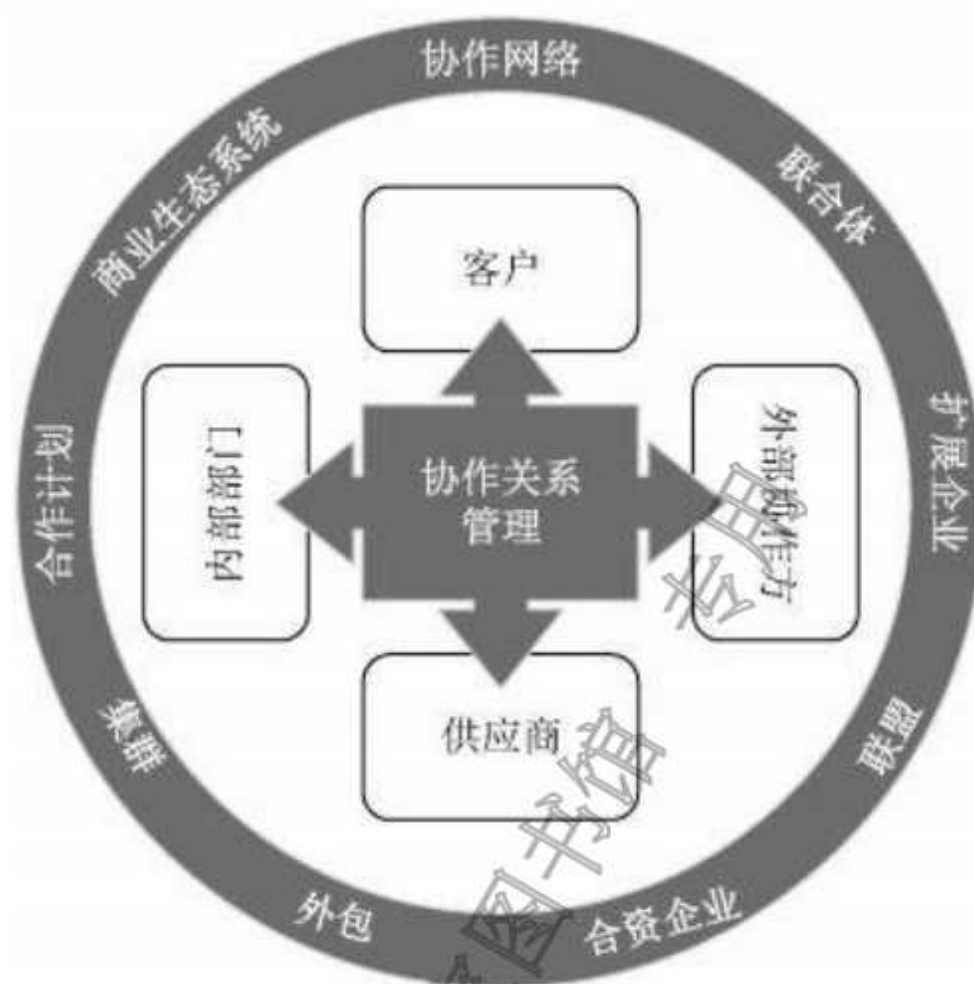


图 1 多维度关系

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。

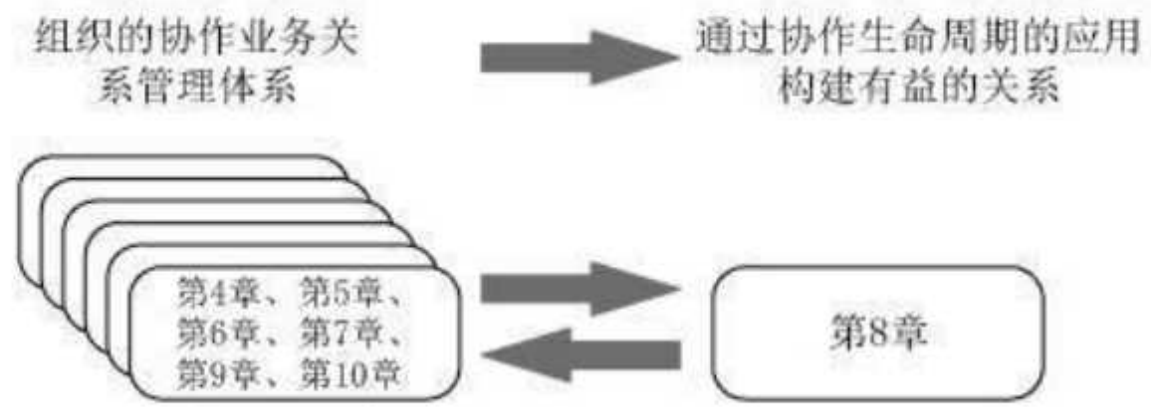


图 2 本文件所有章节之间的关系、组织体系及过程

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);
- 一个体关系(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 jointmanagementteam

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 partnerselection 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 seniorexecutiveresponsible;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 valueproposition

对由协作产生的可测量收益做出的承诺。

3.31

退出策略 exitstrategy

双方达成一致的可控脱离的规则。

3.32

关系管理计划 relationship managementplan;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。

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。

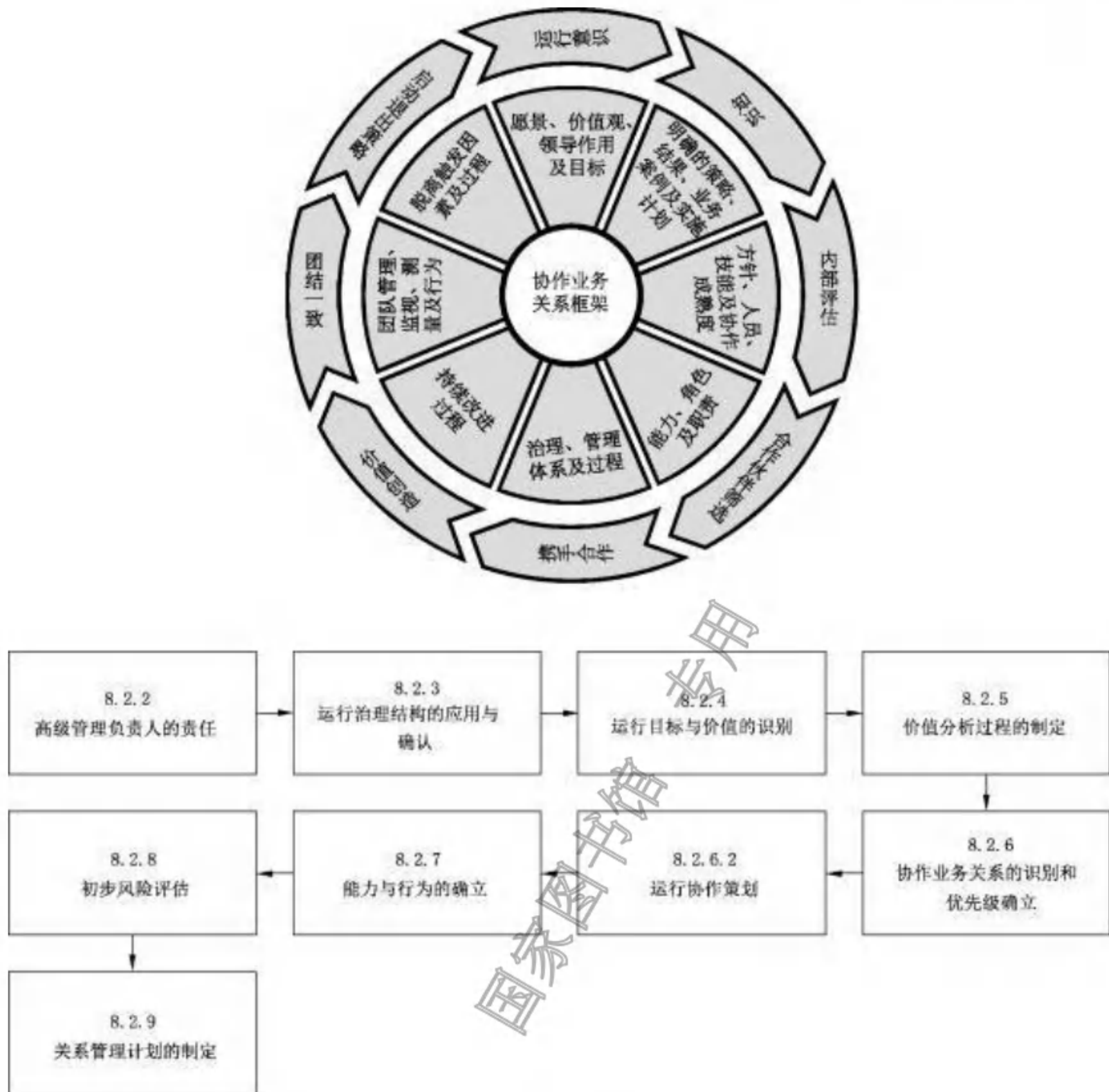


图 3 运行意识(阶段 1)

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。

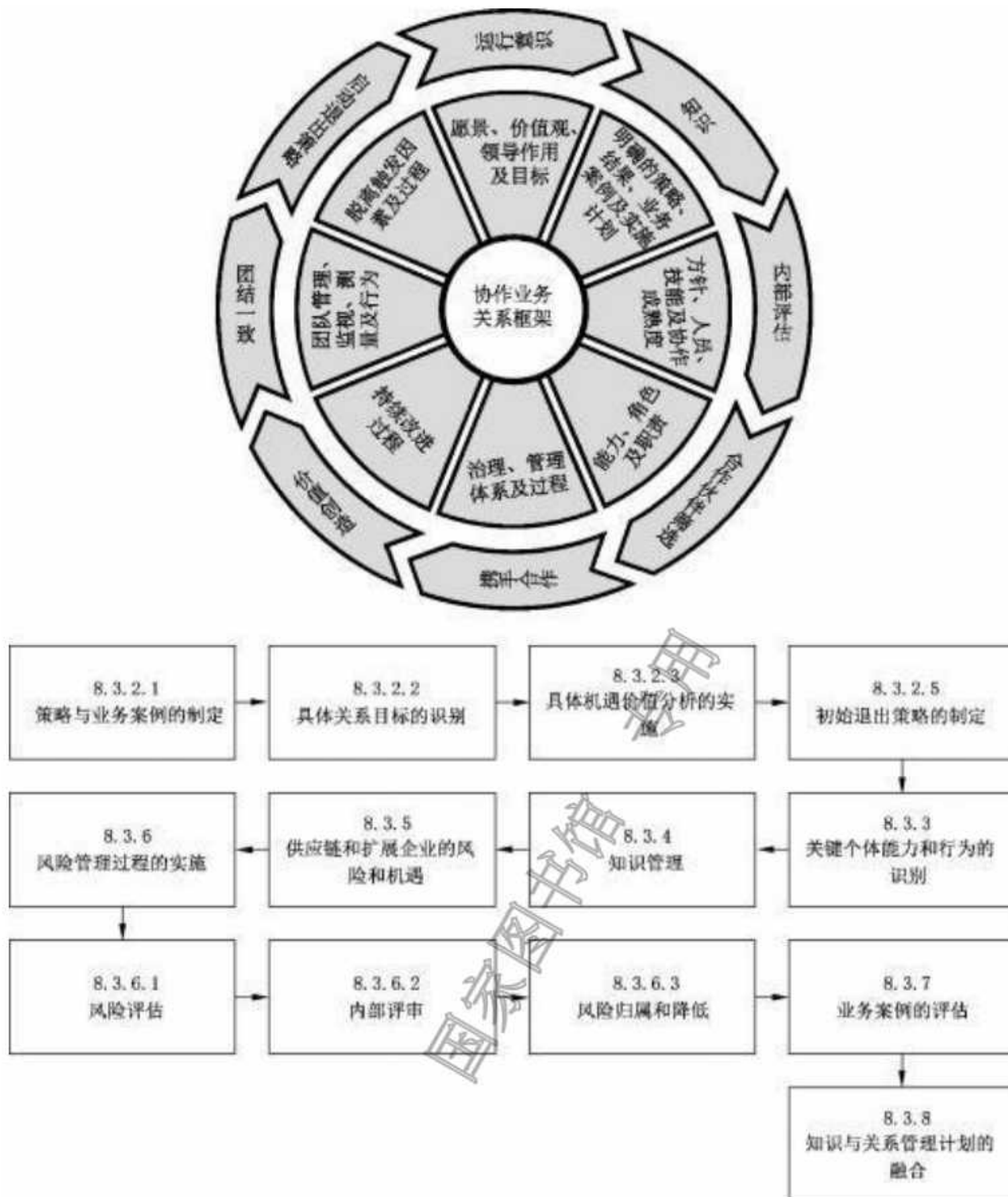


图 4 知识 (阶段 2)

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。

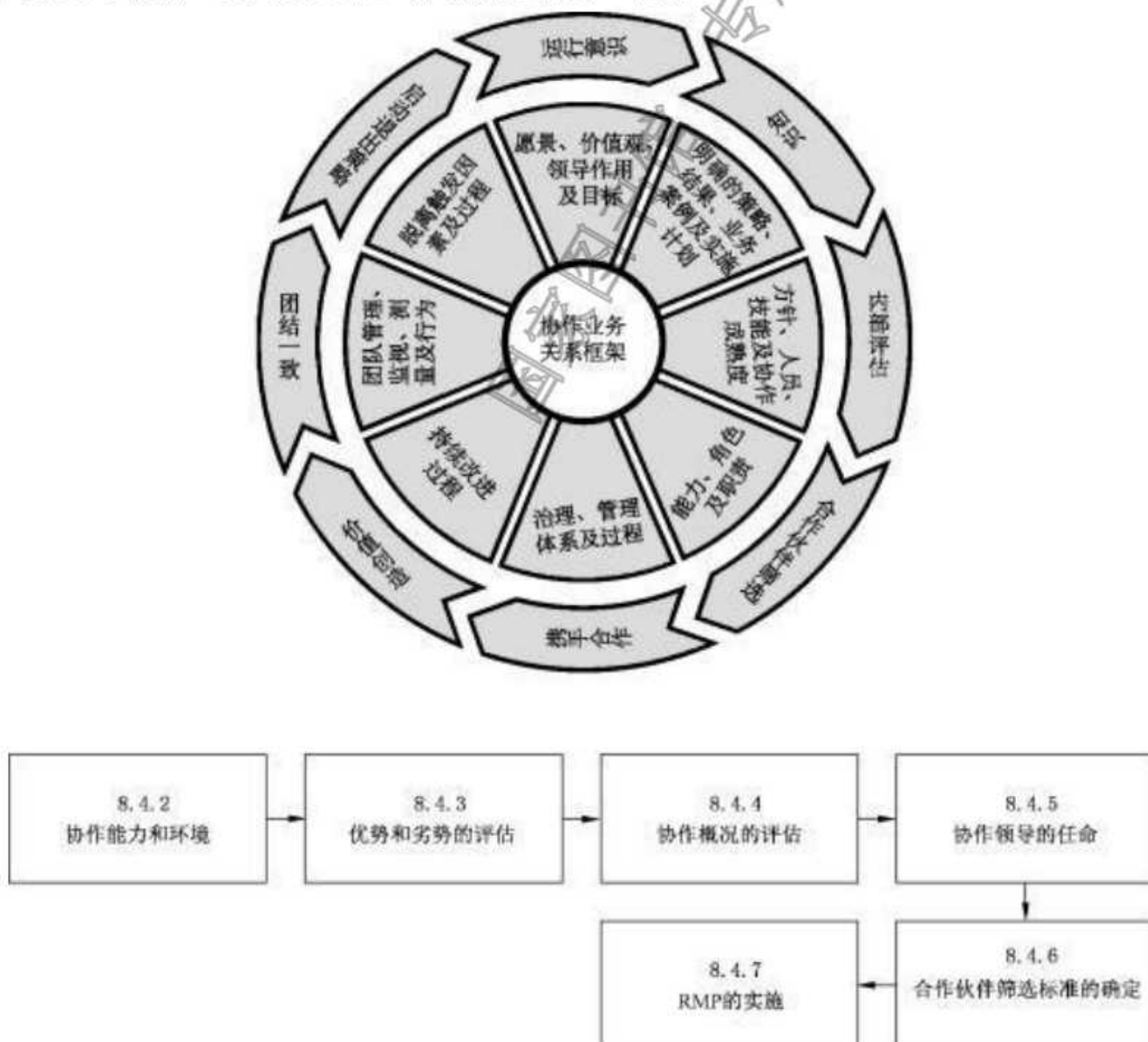


图 5 内部评估(阶段 3)

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。

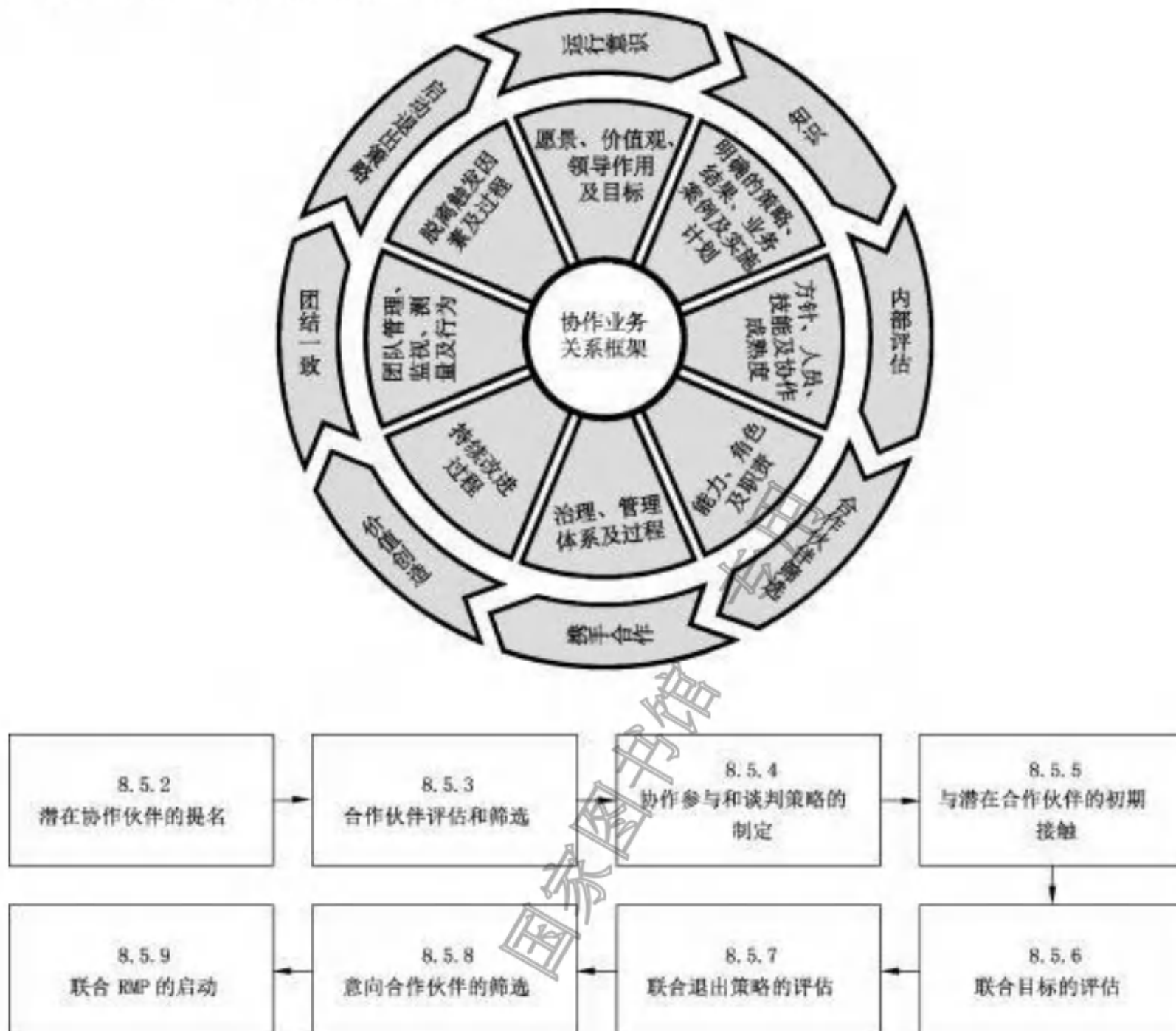


图 6 合作伙伴筛选(阶段 4)

8.5.2 潜在合作伙伴的提名

组织应提名潜在协作伙伴,并获得内部关于开展协作方式的认同。

潜在协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。

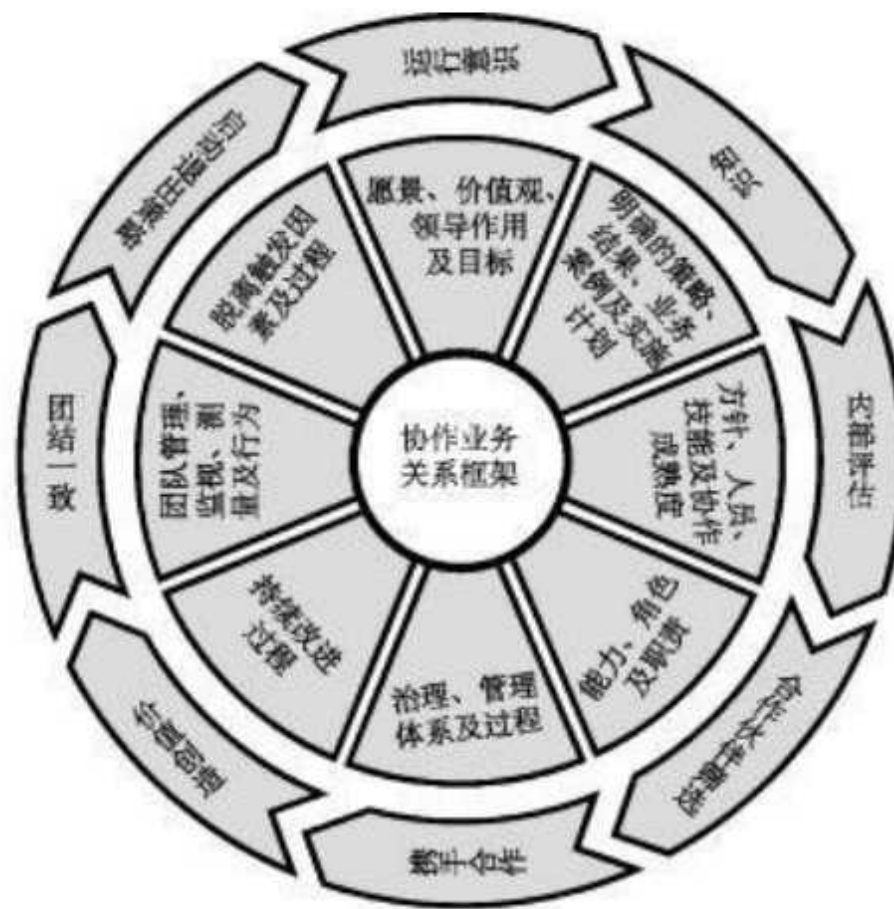


图 7 携手合作(阶段 5)

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)。

8.6.4 构建联合风险管理过程

联合管理团队应建立并记录用于关系风险管理的过程，同时认可该过程与各组织现有风险管理过程的联系。该过程应由高级管理负责人负责审批。

应包括：

- 任命胜任的人员对各合作伙伴一致认可的风险进行管理或指定风险主管之间的共同责任；
- 联合认可、确定与记录角色和职责；
- 建立联合风险登记表，并将之前在单个组织的基础上已识别的问题以及由相互依存关系产生的问题纳入到登记表之中。

应按计划时间对治理结构下规定的联合风险登记表进行评审并采取适当的措施。

协作组织可能有其相应的风险管理方法。因此宜确定在关系范围中将采用的方法，并就此方法达成一致意见。

对关系范围内的风险管理过程实施的管理职责进行明确规定，这一点非常重要。管理负责人可以来自任意组织。宜由风险主管对达成一致的联合风险管理过程进行管理。“联合”指各合作伙伴对所有的风险管理活动均作出自己的贡献。

应将每个风险所涉及的相应职责分配给已识别的负责人，以对风险进行有效管理，不论负责人所在的机构是否提出了该职责。

联合风险登记表对于整合某个或多个组织而言非常重要。该表宜反映协作目标实现涉及的联合风险以及单独的组织所涉及的风险。在有效协作中，就实际而言，各方在支撑合作伙伴各自风险的过程中共同承担职责。

8.6.5 运行过程及体系评审

联合管理团队应对联合业务与质量的过程进行评审。另外，应对协作对各组织带来的潜在影响进行评估。联合管理团队应通过该评估确保：

- 协作方法的优化与当前运行兼容或互补；
- 识别当前运行中的可改进或能对提升绩效起到额外促进作用的领域；
- 建立优先领域，以立即采取行动实施协作方法；
- 实现协作的变更管理；
- 持续改进过程管理；
- 具备一致认可的信息交换体系。

8.6.6 交付与绩效的测量

协作伙伴应根据目标就交付与绩效计划达成一致。联合管理应：

- 根据双方认可的计划和绩效准则对交付进行监视；
- 在管理和运行层面对绩效进行例行评审；
- 适合时，采取纠正措施保持绩效；
- 建立、实施并保持用于协作业务关系架构有效性监视与测量的程序；
- 建立持续改进过程以提升协作业务关系架构的有效性。

8.6.7 组织协作能力的改进

联合管理团队以及高级管理负责人应按照适时对现有协作能力进行评价(见第 10章)。评价应涉

及现有的协作能力及行为。

发生变更时宜增加评价活动的频率。

8.6.8 联合问题处理过程的制定

联合管理团队应明确规定、建立与保持问题处理过程。该过程应：

- 明确规定决策等级；
- 在可行的范围内尽快对问题进行识别与处理；
- 以最优的方式确定问题处理的重要性、优先级和(或)时限及职责；
- 跟踪问题处理状态,例如:待处理、处理中、已升级、已解决；
- 符合任何协议和(或)合同方法,并结合了经验教训。

8.6.9 联合退出策略的制定

8.6.9.1 总则

联合管理团队应制定退出策略(参见附录 E),以解决所有相关方所考虑的问题。适合时,退出策略宜对结束运行之外的关系的保持提供支撑。

应建立关系边界。应对潜在冲突点进行识别。

联合管理团队应对退出策略发起及关系脱离过程进行明确规定。该过程应包括各方各自及其共同的职责与权限。

联合管理团队在需要提前退出时,应在其联合退出策略中对保持业务的连续性予以考虑,并在适合时考虑将业务转移给另一方。

如协作安排中有明确的完成时间或绩效条款(包括外包安排),应对有效安排进行明确规定以保持服务的连续性并使相关安排能够高效地转移给另一方。

业务关系涉及的各方在制定退出策略时,应考虑各方的声誉。

8.6.9.2 相关方影响

联合管理团队应纳入并处理对内外部相关方的潜在影响。退出策略应包括对业务关系终止情况下协作伙伴如何发展的评估。

8.6.9.3 资产与商业影响

联合管理团队应确保联合退出策略符合协作安排相关要求。这些要求应涉及,但不限于：

- 金融与商业协议；
- 资产、财产及设备处置；
- 知识产权。

8.6.9.4 职员管理

联合管理团队应确保退出策略解决对关系中涉及职员所造成的影响,确保随时为员工遣散过程提供有效的支撑并对协作关系停止后继续发生的遣散活动提供支撑。

8.6.10 协议或合同安排

组织应确定协作业务关系是否包含在正式或非正式协议或合同中。

适用时,协议审批过程应符合规定,应包括涉及治理结构、角色、职责、权限、设备、财产以及资产的

框架或政策，以同意和批准协议及合同安排。应对合同条款进行评审以确定宗旨是否明确，鼓励采取适当的行为并对协作宗旨造成的潜在影响或冲突进行识别。

双方宜对所有绩效要求及测量方法达成一致意见，以确保要求与测量方法清晰。制定协议时宜考虑风险与奖励模式、问题管理、退出策略、知识转移与可持续性。

可建立联合关系管理计划并作为协议或合同安排的附录，以正式的形式确定协作业务关系的整体管理，并将协作行为相关原则纳入到计划之中。该方法也可用于在多个协议或合同间共识的建立。

8.6.11 联合关系管理计划的制定与实施

联合关系管理计划应包含或涉及已确定的治理结构、运行结构、协议以及合同安排。联合管理团队应确定协作过程实施中所有必要措施的优先级，以便将这些措施与联合目标进行匹配。

联合管理团队应至少在联合关系管理计划中涉及以下方面的内容：

- 联合目标；
- 治理结构；
- 角色及职责；
- 业务过程变更；
- 绩效措施；
- 问题处理过程；
- 联合退出策略(见 8.6.9)；
- 最小评审周期。

8.7 价值创造(阶段 6)

8.7.1 总则

图 8展示了协作业务关系框架生命周期模型的第六阶段。

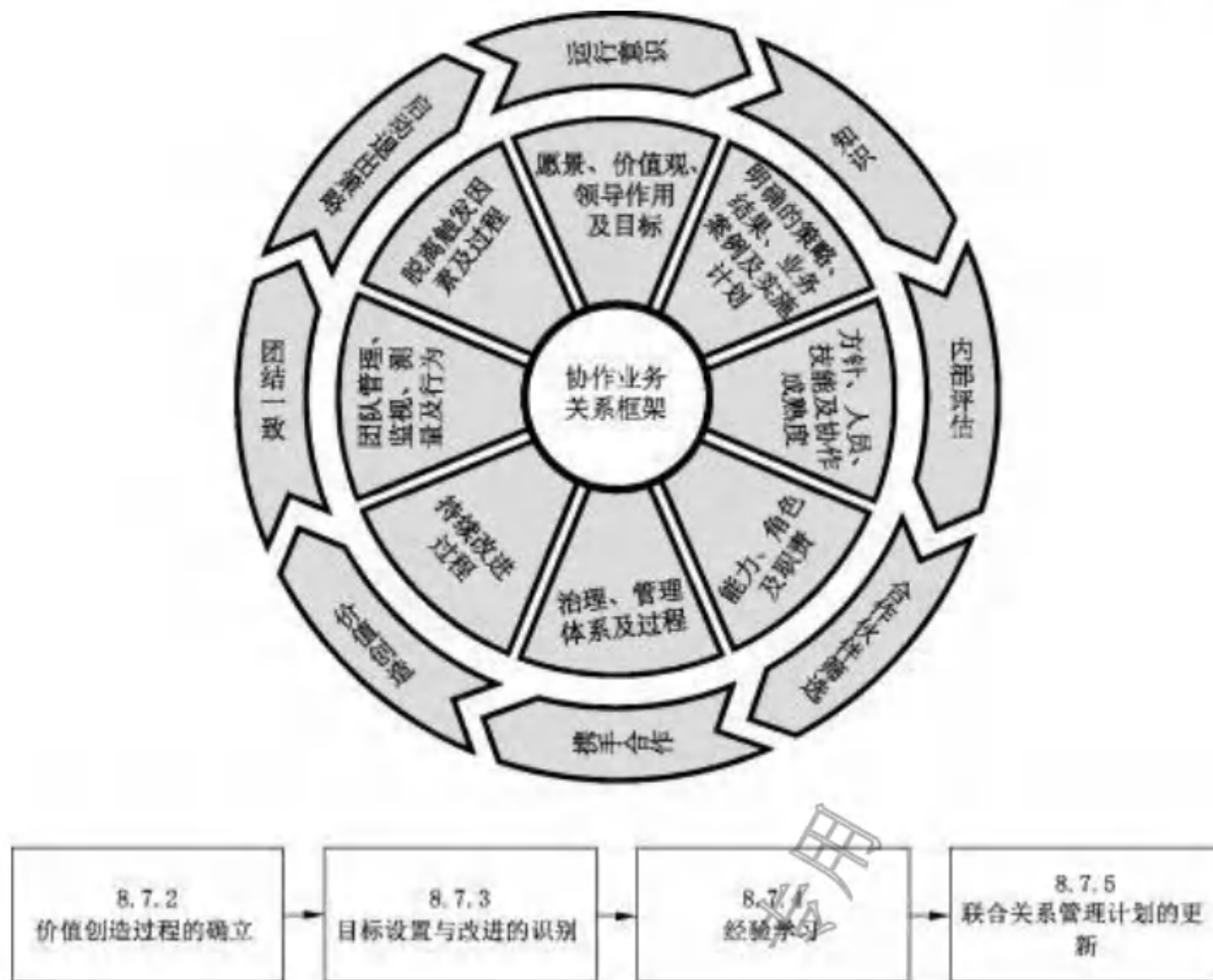


图 8 价值创造(阶段 6)

8.7.2 价值创造过程的确立

联合管理团队在决策管理层的支持下应确立价值创造过程。该过程应至少包括以下方面的内容：

- 向协作伙伴明确规定“价值”的意义；
- 用于获得创新和改进想法的相关机制；
- 提供根据相关标准对想法和创新进行分析和评估的方法，以选择候选人，并以此为基础进行价值创造活动；
- 制定价值创造方案成败与否的评审方法，对相关经验教训进行记录并作为后续活动的借鉴。

8.7.3 目标设置与改进的识别

联合管理团队应确保运用影响分析方法能对问题、风险、机遇以及改进点的识别提供支撑，且支持在不同组织间的实施，另外应对目标选择进行记录和汇报。联合管理团队应合理分配资源，并确保所有活动均可测量，且与共同认可的绩效指标存在联系，以确保对过程进行有效监视。

8.7.4 经验学习

联合管理团队应对先前的方案进行研究并确定学习的内容。组织宜通过学习完善与改进内部过程和联合过程。除学习经验外，管理团队宜向协作思想领域的领军人物以及公认的专家，吸收新研究成果与信息。

8.7.5 联合关系管理计划的更新

应更新关系管理计划，并将价值创造活动方案纳入其中。继评价和发展之后，需将价值创造活动纳

入到运行之中。

8.8 团结一致(阶段 7)

8.8.1 总则

图 9 展示了协作业务关系框架生命周期模型的第七阶段。

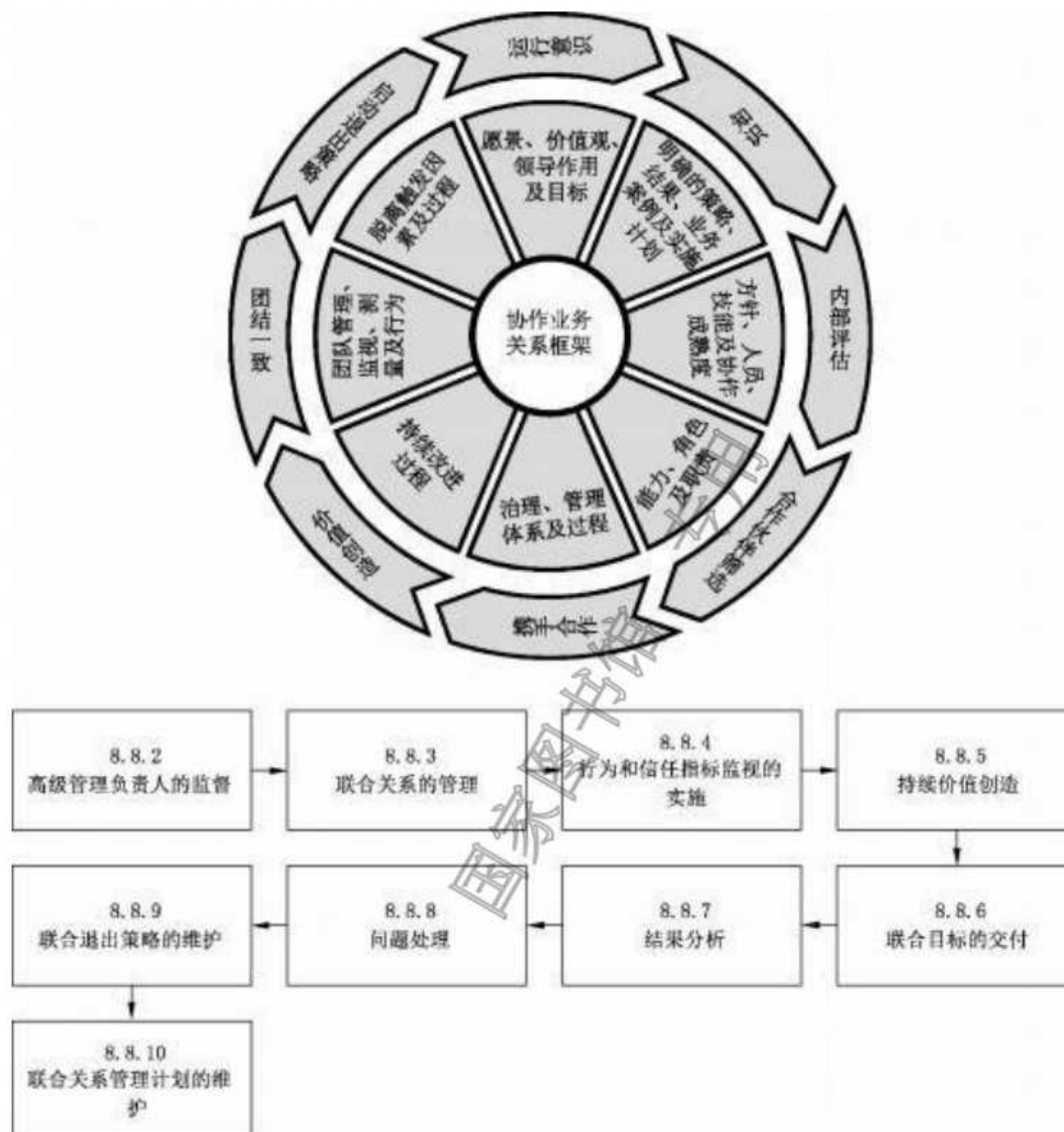


图 9 团结一致(阶段 7)

8.8.2 高级管理负责人的监督

高级管理负责人应监督联合管理团队,开展例行评审,为顺利交付提供支撑,消除潜在内部障碍,管理协作中出现的挑战,以及促进整体协作行为和信任。

8.8.3 联合关系的管理

联合管理团队应确保各组织运行其各自在已共同确定的治理过程中的相应部分。这些部分包括,但不限于:

- 参与联合机构；
- 风险联合管理；
- 交付所需管理体系；
- 保持适当的运行环境；
- 保持规定的行为原则。

8.8.4 行为和信任指标监视的实施

联合管理团队在高级负责人的支持下,应制定明确的过程,用于对协作范围内持续的行为和信任指标进行监视。

联合管理团队与高级管理负责人应确保按照规定的时间,实施适当的测量措施(包括过程和行为模型),并对措施进行保持、记录与评估,以确保关系的完整性与关系重点的正确性。适合时,应就纠正措施达成一致意见并予以实施。

联合管理团队应证实关系绩效的关键领域包括:

- 交付绩效和输出；
- 改善的风险概况；
- 持续的目标一致性；
- 行为及信任；
- 加强的协作概况/技能；
- 额外价值的创造；
- 问题管理。

8.8.5 持续价值创造

联合管理团队与高级负责人应对持续价值创造(见 8.7)进行例行监视与评审。随着关系不断地成熟,联合管理团队应确保对现有事项发起例行挑战,以不断创造新的思想,并为关系注入新活力。

8.8.6 联合目标的交付

联合管理团队应确保建立了可测量的目标,这些目标应与整体协作目标相匹配,并证实已达成或达到整体协作目标。

应予以实施和保持一个明确的过程,以测量和评价这些目标的进展以及验证目标实现,并确保其在协作生命周期内的相关性。

应对上述评价结果的记录予以保持。

8.8.7 结果分析

高级管理负责人应确保通过最适合的管理层对监视、测量与评价结果进行评审,以便采取必要的纠正措施或促进明确的改进。其目的是确保各方均能获益,并保证协作能够获得持续的成功。

应对上述评审结果和结论进行记录。

8.8.8 问题处理

联合管理团队应实施问题处理过程(见 8.6.8)。该过程用于对问题进行尽早的、适当的识别、处理与解决。并为某些情况提供了问题上报程序。

高级管理负责人宜授权并鼓励相关人员通过适当的方式解决问题。

8.8.9 联合退出策略的维护

应对联合退出策略(参见附录 E)进行例行评审,以确保其与当前和未来的活动相关。

联合管理团队应对组织、业务环境、人员、绩效的变更进行评价,从而对其给业务关系造成的影响进行评估,并在必要时对联合退出策略进行更新。

联合管理团队应对关键领域现有运行和潜在进展进行评估,以及宜根据两者的情况评估是否实施关系控制脱离。

8.8.10 联合关系管理计划的维护

联合管理团队应在关系期内对联合关系管理计划进行维护。高级管理负责人应对计划进行例行评审,以确保其反映了当前及未来的发展。

8.9 启动退出策略(阶段 8)

8.9.1 总则

图 10展示了协作业务关系框架生命周期模型的第八阶段。

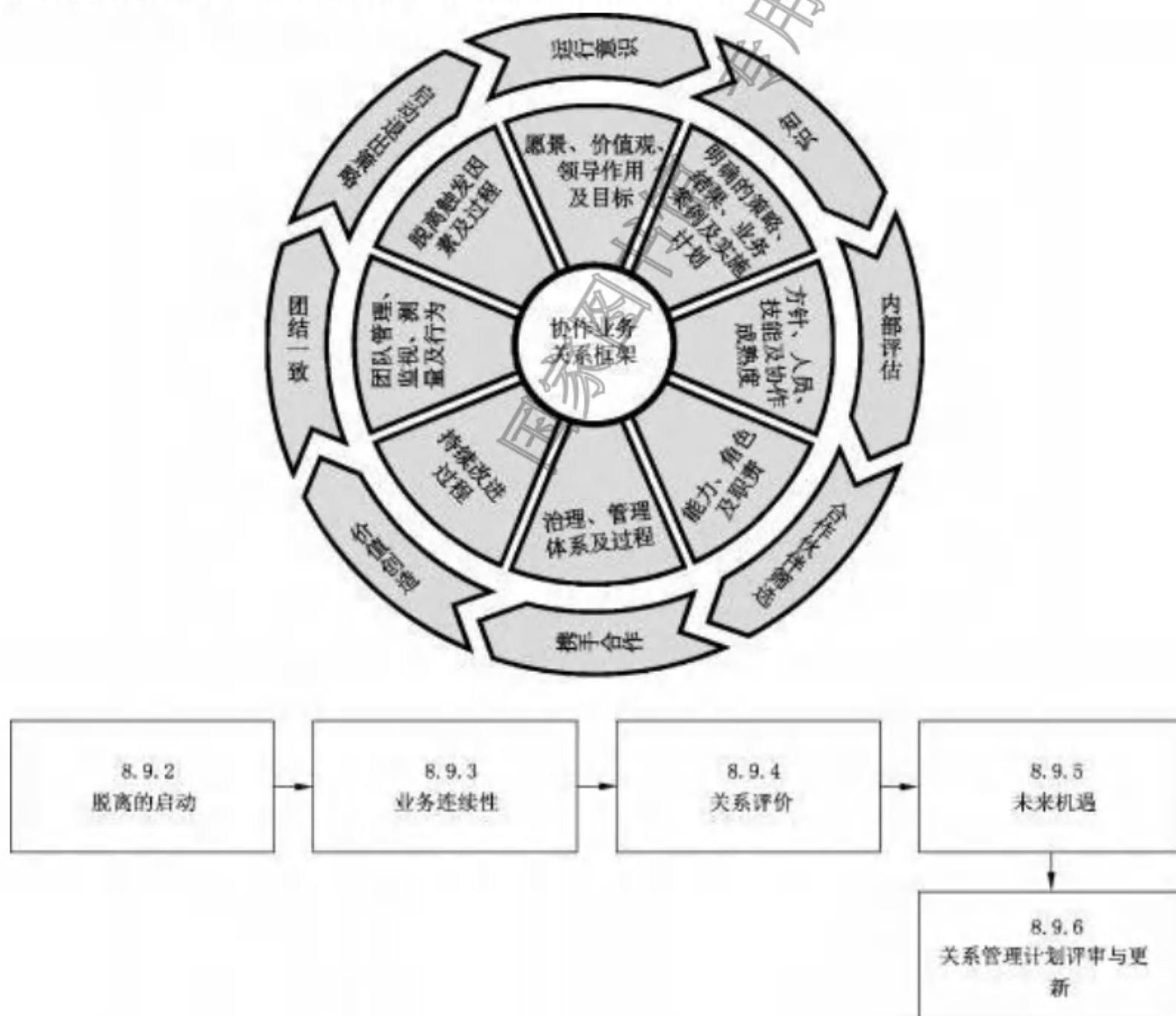


图 10 启动退出策略(阶段 8)

8.9.2 脱离的启动

如果联合管理团队同意实施控制脱离过程,应部署联合退出策略。

该过程应包括必要的职责和权限,以确保:

- 符合商业考虑;
- 关系的边界和责任得到满足;
- 关系的范围得到交付;
- 退出触发器得到记录;
- 所有资源问题得到了解决,包括人员影响;
- 财务安排或影响得到解决;
- 一个体或共同财产以及知识产权得到重新分配;
- 考虑到了业务连续性,包括对顾客及其他关键相关方造成的影响。

8.9.3 业务连续性

联合管理团队在脱离过程中应保持协作,以确保该脱离过程对各方而言都是高效的。

8.9.4 关系评价

合作伙伴应对关系进行评价,并对在组织内部以及联合关系(见 9.1.2)中汲取的经验教训进行记录。另外,应分别向各组织汇报上述经验教训。

8.9.5 未来机遇

合作伙伴应根据其协作经验共同考虑未来的机遇。

8.9.6 关系管理计划评审与更新

组织应根据其退出策略中的经验教训,对关系管理计划进行相应地更新。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

组织应确定:

- 需要监视和测量什么;
- 需要什么方法进行监视、测量、分析和评价,以确保结果有效;
- 何时实施监视和测量;
- 何时对监视和测量的结果进行分析和评价。

组织应保留适当的成文信息,以作为结果的证据。

组织应对协作业务关系绩效和协作业务关系管理体系的有效性进行评价。

9.1.2 退出评价

关系控制脱离后,应对经验教训进行分析,并向高级管理负责人汇报分析结果。另外,还应将上述经验教训纳入合作伙伴各自的关系管理计划和未来的协作业务关系之中。

分析应包括,但不限于以下方面的内容:

- 沟通的质量;
- 关系的质量;
- 协作带来的增值;
- 或与关系的成本、时间以及质量产出有关的有形结果。

9.2 内部审核

9.2.1 组织应按照策划的时间间隔进行内部审核,以确定协作业务关系管理体系是否:

- a) 符合:
 - 组织自身的协作业务关系管理体系要求;
 - 本文件的要求;
- b) 得到有效的实施和保持。

9.2.2 组织应:

- a) 依据有关过程的重要性和以往的审核结果,策划、制定、实施和保持审核方案,审核方案包括频次、方法、职责、策划要求和报告;
- b) 确定每次审核的审核准则和范围;
- c) 选择审核员并实施审核,以确保审核过程客观公正;
- d) 确保将审核结果报告给相关管理者;
- e) 保留成文信息,作为实施审核方案以及审核结果的证据;
- f) 考虑与协作伙伴组织采取联合审核方案。

9.3 管理评审

最高管理者应按照策划的时间间隔对组织的协作业务关系管理体系进行评审,以确保其持续的适宜性、充分性和有效性。

管理评审时应考虑:

- a) 以往管理评审所采取措施的情况;
- b) 与协作业务关系管理体系相关的内外部因素的变化;
- c) 协作业务关系相关绩效信息,包括下列趋势:
 - 不合格与纠正措施;
 - 监视和测量结果;
 - 审核结果;
- d) 资源的充分性;
- e) 应对风险和机遇所采取措施的有效性(见 6.1);
- f) 持续改进的机会。

管理评审的输出应包括与持续改进机遇及协作业务关系管理体系任何所需变更有关的决定:组织应保留成文信息,作为管理评审结果的证据。

10 改进

10.1 不合格和纠正措施

当出现不合格时,组织应:

- a) 对不合格做出应对,并在适用时:
 - 采取措施以控制和纠正不合格;
 - 处置后果;
- b) 通过下列活动,评价是否需采取措施,以消除产生不合格的原因,避免其再次发生或者在其他场合发生:
 - 评审不合格;
 - 确定不合格的原因;
 - 确定是否存在或可能发生类似的不合格;
- c) 实施所需的措施;
- d) 评审所采取的纠正措施的有效性;
- e) 需要时,变更协作业务关系管理体系。

纠正措施应与不合格所产生的影响相适应。

组织应保留成文信息,作为下列事项的证据:

不合格的性质以及随后所采取的措施;
纠正措施的结果。

10.2 持续改进

组织应持续改进协作业务关系管理体系的适宜性、充分性和有效性。

附录 A

(资料性)

评估清单

表 A.1 提供的清单用于帮助组织实施并实现本文件中的相关要求。

表 A.1 评估清单

条款	要求	是否完成?
第 4 章	组织环境	
4.1	理解组织及其环境	
4.2	理解相关方的需求和期望	
4.3	确定协作业务关系管理体系的范围	
4.4	协作业务关系管理体系	
4.5	价值创造	
第 5 章	领导作用	
5.1	领导作用和承诺	
5.2	确定方针	
5.3	组织的岗位、职责和权限	
5.3.1	任命最高管理负责人	
5.3.2	构建运行治理结构	
5.3.3	高级管理负责人	
第 6 章	策划	
6.1	应对风险和机遇的措施	
6.2	协作业务关系 目标及其实现的策划	
6.3	协作业务关系的识别与优先级确立	
6.3.1	确定战略业务的宗旨、驱动因素、目标及收益	
6.3.2	协作机遇的识别	
第 7 章	支持	
7.1	资源	
7.2	能力与行为	
7.3	意识	
7.4	沟通	
7.5	成文信息	
7.5.1	文件要求	

表 A.1 评估清单 (续)

条款	要求	是否完成?
7.5.2	创建和更新信息	
7.5.3	成文信息的控制	
7.5.4	协作能力记录	
7.5.5	企业关系管理计划	
第 8 章	运行	
8.1	运行策划和控制	
8.2	运行意识(阶段 1)	
8.2.1	总则	
8.2.2	高级管理负责人的责任	
8.2.3	运行治理结构的应用与确认	
8.2.4	运行目标的识别	
8.2.5	价值分析过程的制定	
8.2.6	协作业务关系的识别和优先级确立	
8.2.6.1	协作方法的验证	
8.2.6.2	运行协作策划	
8.2.7	能力与行为的确立	
8.2.8	初步风险评估	
8.2.9	制定关系管理计划	
8.3	知识(阶段 2)	
8.3.1	总则	
8.3.2	策略与业务案例	
8.3.2.1	确定策略与业务案例制定的过程	
8.3.2.2	具体关系 目标的识别	
8.3.2.3	具体机遇价值分析的实施	
8.3.2.4	潜在协作伙伴组织的识别	
8.3.2.5	初始退出策略的制定	
8.3.3	关键个体能力和行为的识别	
8.3.4	知识管理	
8.3.5	供应链和扩展企业的风险和机遇	
8.3.6	风险管理过程的实施	
8.3.6.1	风险评估	

表 A.1 评估清单 (续)

条款	要求	是否完成?
8.3.6.2	内部评审	
8.3.6.3	风险归属和降低	
8.3.7	业务案例的评估	
8.3.8	知识与关系管理计划的融合	
8.4	内部评估(阶段 3)	
8.4.1	总则	
8.4.2	协作能力和环境	
8.4.3	优势和劣势的评估	
8.4.4	协作概况的评估	
8.4.5	协作领导的任命	
8.4.6	合作伙伴筛选标准的确定	
8.4.7	RMP 的实施	
8.5	合作伙伴筛选(阶段 4)	
8.5.1	总则	
8.5.2	潜在协作伙伴的提名	
8.5.3	合作伙伴评估和筛选	
8.5.4	协作参与和谈判策略的制定	
8.5.5	与潜在合作伙伴的初期接触	
8.5.6	联合目标的评估	
8.5.7	联合退出策略的评估	
8.5.8	意向合作伙伴的筛选	
8.5.9	联合 RMP 的启动	
8.6	携手合作(阶段 5)	
8.6.1	总则	
8.6.2	联合治理结构的构建	
8.6.2.1	总则	
8.6.2.2	联合执行倡议	
8.6.2.3	联合目标的确认	
8.6.2.4	运行的领导	
8.6.2.5	联合管理架构	
8.6.2.6	联合沟通策略	

表 A.1 评估清单 (续)

条款	要求	是否完成?
8.6.3	联合知识管理过程	
8.6.4	构建联合风险管理过程	
8.6.5	运行过程及体系评审	
8.6.6	交付与绩效的测量	
8.6.7	组织协作能力的改进	
8.6.8	联合问题处理过程的制定	
8.6.9	联合退出策略的制定	
8.6.9.1	建立联合退出策边界和关键问题	
8.6.9.2	相关方影响	
8.6.9.3	资产与商业影响	
8.6.9.4	职员管理	
8.6.10	协议或合同安排	
8.6.11	联合关系管理计划的制定与实施	
8.7	价值创造(阶段 6)	
8.7.1	总则	
8.7.2	价值创造过程的确立	
8.7.3	目标设置与改进的识别	
8.7.4	经验学习	
8.7.5	联合关系管理计划的更新	
8.8	团结一致(阶段 7)	
8.8.1	总则	
8.8.2	高级管理负责人的监督	
8.8.3	联合关系的管理	
8.8.4	行为和信任指标监视的实施	
8.8.5	持续价值创造	
8.8.6	联合目标的交付	
8.8.7	结果分析	
8.8.8	问题处理	
8.8.9	联合退出策略的维护	
8.8.10	联合关系管理计划的维护	
8.9	启动退出策略(阶段 8)	

表 A.1 评估清单 (续)

条款	要求	是否完成?
8.9.1	总则	
8.9.2	脱离的启动	
8.9.3	业务连续性	
8.9.4	关系评价	
8.9.5	未来机遇	
8.9.6	关系管理计划评审与更新	
第 9 章	绩效评价	
9.1	监视、测量、分析和评价	
9.1.1	总则	
9.1.2	退出评价	
9.2	内部审核	
9.2.1	总则	
9.2.2	审核方案	
9.3	管理评审	
第 10 章	改进	
10.1	不合格和纠正措施	
10.2	持续改进	

附录 B
(资料性)
关系管理计划

关系管理计划(RMP)确定了协作业务关系管理如何在各个组织内部进行应用,该计划宜明确如何实际操作,包括诸如客户关系管理、项目管理、合同管理和供应商关系管理、协作支持等现有过程。组织宜关注如何将关系管理计划整合入其现有管理体系,并运用关系管理计划明确其现有的或修订的过程和政策。关系管理计划文件内容应与关系管理任务的复杂程度相匹配,在有效和高效的前提下力求做到最小化。

关系管理计划在两个组织层面上的功能,如图 B.1所示。

- 作为一种企业模型,建立了组织开发、协作风险和机遇设置所采用的业务目标和关键过程,包括治理模型、管理角色和职责、风险管理和合作伙伴筛选策略。
- 作为一份具体关系、方案、项目或合同的独立文件,在协作企业的生命周期中不断更新演化。具体关系管理计划为运行团队成员提供了一份发展计划和背景信息记录,在协作周期内为联合关系管理搭建了一个工作平台。组织层面的关系管理计划确保关系管理在组织内所有层面均能够得到有效地沟通和理解,且符合企业和业务目标,并整合了所有相关方的执行和交付文件。

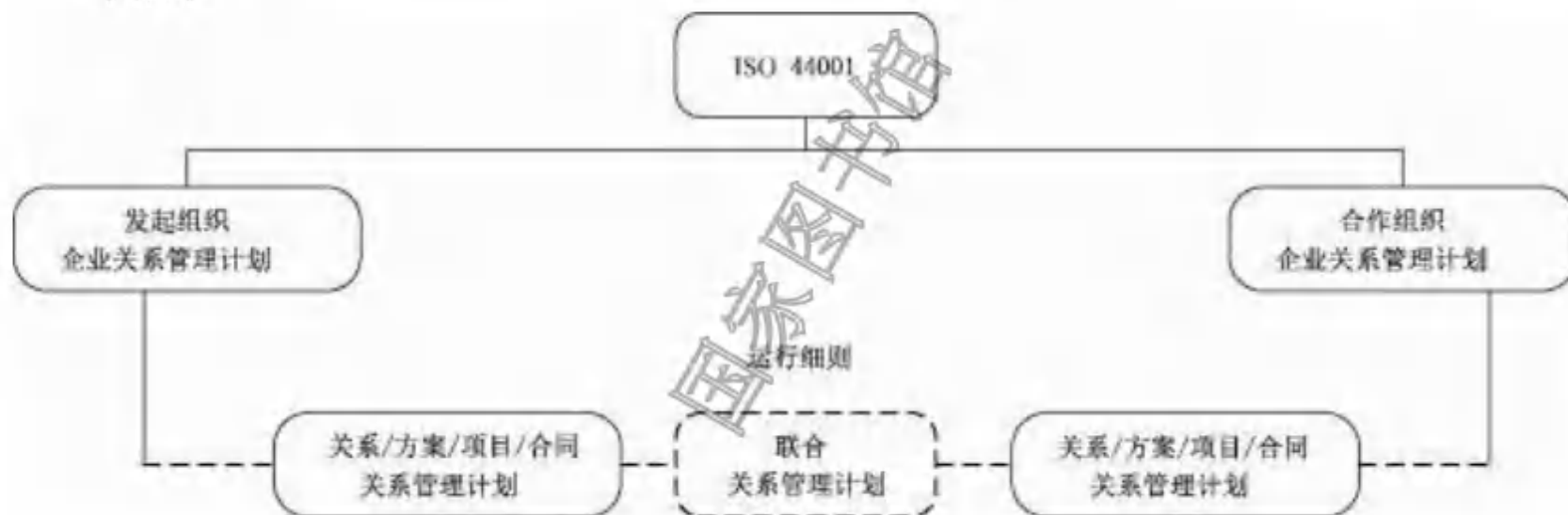


图 B.1 关系管理计划层级

注：关系管理计划可以是单一文件,也可以是用于确定协作业务关系管理如何在组织内应用的一系列文件。

表 B.1所示指南为与合作伙伴建立的合作团队提供了一个框架,以建立定制化的关系管理计划来满足具体方案的需求和要求。指南可用于所有关系管理计划。

表 B.1 关系管理计划：内容指南

关系阶段	关系管理计划内容
总则	关系方案总览 业务目标(当选定合作伙伴时更新至联合目标) 角色和职责(当选定合作伙伴时进行更新) 管理/治理结构概要(当与选定合作伙伴达成一致时) 合同安排汇总(在选定合作伙伴后,如适用) 识别愿景、价值观和行为的原则(可能的团队章程)

表 B.1 关系管理计划：内容指南（续）

关系阶段	关系管理计划内容
意识	确定最高管理负责人 识别业务目标和驱动因素 整合效益分析 确定实施过程或与现有流程和过程的链接 识别限制因素和初始风险 识别资源和技能发展要求
知识	确定将采用的运行模型、测量和实践 确定关系预期交付的绩效目标 建立权限层级 识别高风险,包括业务连续性问题 识别潜在合作伙伴 确定沟通计划,以确保相关方管理内部评估
内部评估	识别组织内的优势和劣势(当选定合作伙伴时进行更新) 整合发展/行动的领域(当选定合作伙伴时进行更新) 建立合作伙伴筛选标准用于合作伙伴筛选 确定合适的发展方案,用于“携手合作”阶段
合作伙伴筛选	整合潜在合作伙伴的评估 整合评估协作能力和文化的方法 整合对选定合作伙伴的评估
携手合作	识别每个组织关注的关键领域或限制因素 确定联合过程,进行关系中知识和信息流的管理 建立联合方案,进行关系中技能评估和发展 整合方案的变更与改进 建立联合风险和机遇管理 识别脱离的潜在触发因素
价值创造	整合价值创造和创新过程 整合持续改进方案 建立过程,用于监视价值、创建项目并评估结果
团结一致	整合联合方案,用于评审、绩效评估和报告 整合问题解决过程,按不同层次适用性 整合措施以监视和保持合适的行为
退出策略	部署联合退出策略

关系管理计划为组织进入协作关系,建立相关方的有效参与提供支持。当参与者众多或运行阶段可能出现人员变动时,尤为有帮助。这对于成功的方案来说非常关键,因为作为共同主线,关系管理计划有助于促进参与进程以及信任的建立。通过明确各方目标和职责以及各方如何通过协作创造价值,关系管理计划可以支持信任构建。与开放式交流相结合,信任构建过程的必要部分,包括在最初时即界定清楚,哪些公司特有的信息和知识,是可以对协作伙伴公开的,哪些是不能共享的。

附 录 C
(资料性)
能力和协作行为

表 C.1 为支持协作工作个体的能力和协作行为提供了初步指南。支持协作业务关系的良好业务环境,需鼓励开放、诚实有信、公平公正、快速响应、信息共享、可预期。这能通过发展合适的能力和技能、利用关键推动者和鼓励合适行为来实现。在动态的运行环境中,对学术和业务研究的持续性学习能够保持和改善协作业务关系。

表 C.1 业务能力、协作能力和组织能力

业务能力	协作能力	组织能力
协作方案管理所需的业务技能	协作方案开发和管理角色的关键能力	促进协作和支撑运行实践的关键文化
协作领导力	领导影响力	领导承诺
商业规划	指导与咨询	联合治理结构
沟通能力	相关方管理	共享目标
团队管理	文化意识	文化联盟
谈判技能	战略联盟创建	联合业务策划
冲突解决	价值主张确定	确定、合适的测量
商业和财务管理	协作谈判	战略联盟
变更管理	合作伙伴筛选	协作精神
项目和方案管理	治理架构	明确的角色和职责
合同管理	测量和指标设置	保障流程和基础设施
风险管理	协同工作	明确的问题解决机制
知识管理	联合业务策划	风险和成果共享
业务流程开发	组织联盟	清晰的权限与职责
战略思维	关系管理	充足的资源
跨组织交流	转型管理	有效的相关方沟通
	问题解决与决策	能力发展
	协作文化培养	授权
	管理与竞争对手的协作	一致的激励计划

协作行为的示例包括如下情况：

- 信息共享、建设性提问、公开和真实的反馈；
- 有效聆听、尊重他人观点；
- 以响应的方式进行有效、持续、开放、诚实的沟通；
- 识别各方目标,寻求方式使各方成果最大化；
- 在谈判时,考虑联合目标；

- 理解并尊重文化差异；
- 积极解决潜在问题,克服困难；
- 互相学习并共享经验；
- 实现自我目标时,理解并给予他人支持；
- 建立联合需求和结果,以目标为导向进行交付；
- 以联合努力的利益最大化为行动原则；
- 当考虑创新思维和未来的可能性时,注意平衡风险与收益；
- 考虑当前问题的未来潜在影响；
- 在不忽视长期目标的前提下解决当下紧迫问题；
- 从经验中学习,拥抱改变；
- 对变化持建设性和灵活性态度；
- 通过鼓励挑战和新想法培养他人的创造性；
- 适应所有相关方的需求以交付共同目标；
- 尊重和关心所有合作伙伴,考虑行为对他人的影响；
- 旨在创造互相理解的氛围,但坚持人们要为不可接受的行为负责。

附 录 D
(资料性)
关系成熟度矩阵

表 D.1 概括了协作业务关系管理发展成熟度矩阵。各组织可通过对协作业务关系过程各阶段最适用的关键属性进行识别,从而确定其目前在成熟度矩阵中的所处的状态。该过程将对成熟度进行大致地描述。组织在获得相关描述之后宜对被其认为是薄弱项或存在发展潜力的领域给予特别的关注。另外,组织可使用外部渠道信息为这些领域提供支撑。宜对矩阵进行不断更新,以使其反映不断变化的环境。

表 D.1 协作业务关系管理发展成熟度矩阵结构概况

条款	成熟度分类			
	D 有限应用	C 成熟度低	B 成熟度中	A 成熟度高
	组织未实践过协作但考虑在未来采用此方式	组织理解协作但仅在个别案例中采用过此方式	组织理解协作但尚未将此方式完全融入	先进组织已将协作充分融入到其方针和运行实践之中
4 组织环境	组织已认可协作的潜在价值,但尚未在其管理体系中建立此种方式	组织已在个别运行活动中开始采用此协作,但尚未将此方式纳入其现有管理体系之中	组织已将协作作为其规定运行活动的一部分,并正在将此方式与其管理体系进行整合	组织已战略性地认识到了协作的潜在价值,并已对业务策略进行了充分明确的规定,且该策略已融入了其管理体系之中
5 领导作用	最高管理者尚无有关采用协作方式的明确策略,并正在对协作收益与要求进行评估	组织的最高管理者已对有关采用协作方式的策略和承诺进行了确认,并正在确定相关的方针与过程,以便在个别案例中使用此方式	组织已指定最高管理者对特定案例中的协作活动进行监督,但尚未将协作要求与其管理体系进行整合	组织的最高管理者已制定了明确的有关采用协作方式的策略,且明确承诺采用此种方式,且对相关方针、角色、职责、权限及治理结构进行了明确规定,并随时可通过指定的高级管理负责人予以实施
6 策划	组织未对实施协作过程进行明确规定	组织已具备实施协作的响应方法,但尚未获得最高管理者批准或缺少结构化的过程	组织通过高级管理负责人对个别的协作案例进行管理,并正在制定计划用于对协作过程和管理体系进行整合	组织通过高级管理负责人对实施协作的过程进行了十分明确的规定,其中包括目标、风险以及关系优先级
7 支持	组织尚未有明确的过程用于通过相应的能力和行为对资源进行识别或开发用于为包括沟通在内的协作提供支撑	组织尚未有明确的过程用于通过相应的能力和行为对资源进行识别或开发用于为包括沟通在内的协作提供支撑	组织的高级管理负责人已制定过程用于通过相应的能力和行为对资源进行识别,以便为个别协作案例提供支撑。但尚未将这些过程与其管理体系进行整合	组织的高级管理负责人已对用于通过相应的能力和行为对资源进行识别的过程进行了明确规定与记录,以便为包括沟通在内的协作提供支撑

表 D.1 协作业务关系管理发展成熟度矩阵结构概况 (续)

条款	成熟度分类			
	D 有限应用	C 成熟度低	B 成熟度中	A 成熟度高
	组织未实践过协作但考虑在未来采用此方式	组织理解协作但仅在个别案例中采用过此方式	组织理解协作但尚未将此方式完全融入	先进组织已将协作充分融入到其方针和运行实践之中
8运行生命周期				
8.2运行意识	组织已认可协作但尚未进行有效的部署	组织已破例采用协作,通常是受客户因素驱动	组织已广泛采用协作,但尚未在各组织间进行充分整合	组织执行层已完全批准协作,并在各组织间进行了充分整合
8.3知识	采用标准运行实践	根据需要对标准运行实践进行修订	基于个体制定的协作方案实施过程	充分建立了用于协作方案制定和实施的过程
8.4内部评估	主要为功能性运行活动	协作团队对市场要求做出反应	建立了协作团队且根据需要予以提升	协作过程已得到充分整合,用于对内部协作能力进行持续关注
8.5合作伙伴筛选	筛选过程尚未认可协作影响	未有特定的运行过程用于对潜在协作伙伴进行识别与筛选	已建立用于识别和筛选潜在协作伙伴的运行过程	已建立用于识别和筛选潜在协作伙伴的运行过程
8.6携手合作	仅通过正式合同对外部界面进行控制	尚未建立协作运行和签约模式	用于特定协作方案的运行及签约模式	已建立协作方案运行及签约模式
8.7价值创造	仅对内部持续改进方案予以关注	采取了有限措施,用于促进价值创造及创新	采取方案特定方法,用于促进价值创造及创新	协作过程已得到充分整合,用于促进价值创造及创新
8.8团结一致	内部运行管理过程	已完全建立内部运行管理过程	已完全建立内部运行管理过程	已完全建立内部运行管理过程
8.9启动退出策略	内部退出策略过程	内部退出策略过程	已建立联合退出策略过程	已完全建立退出策略过程
9绩效评价	组织尚未在其内部审计过程和管理评审中进行协作绩效监视、测量与评价	组织已认可在其内部审计过程和管理评审中对协作绩效监视及测量的需要	组织的高级管理负责人在其内部审计过程和管理评审中对协作绩效监视、测量与评价进行了有限的整合	组织已将协作绩效的监视、测量与评价活动与其内部审计过程和管理评审进行整合
10改进	组织已对持续改进的方法进行识别但该方法尚未涉及协作	组织已有专门用于协作的反应性方法但该方法尚未涉及持续改进实践	组织的高级管理负责人已明确关注协作的持续改进,但尚未整合到管理体系	组织已全面建立了持续改进方法,包括协作方法

附录 E

(资料性)

退出策略

E.1 概述

本附录旨在给出协作关系制定和管理生命周期内退出策略的演变。

退出策略这一主题贯穿于关系的整个生命周期,其中包括从制定政策到通过参与及控制脱离考虑采用协作的一系列活动。不宜将退出策略与合同终止要求混为一谈。也不宜将退出策略作为对关系出现潜在失败情况的一种假设,因此退出策略仅是由活动完成、绩效或是外部影响所引发的一种考虑。某些协作的结束是因为其已经成功实现了联合目标。

退出策略的最初目的是为了对培育协作业务关系的相关影响进行评估,并从绩效、风险与业务持续性这些方面对上述影响进行全面评价。同时,退出策略通过明确脱离规则,确保了知识共享不会由于缺乏明确性而受到制约,使协作关系参与更有效。通过明确脱离规则,各组织建立了公开和诚实的文化氛围,并认识到随着时间推移市场情况会发生变化。在任何具体协作安排的最后阶段,联合退出策略确保脱离是互相尊重的,并考虑未来在适合领域重新合作的潜在可能。

E.2 运行意识

对在战略层面采用协作业务模式产生的潜在收益进行评估时,组织宜对资源转移或流失、知识转移、客户支持以及业务持续性引发的高层退出策略所造成的影响予以考虑。

E.3 知识

制定针对特定关系的业务案例时,宜对不论任何原因需要在初始阶段退出关系所造成的影响进行评估。评估将对纳入考虑范围的潜在风险以及需在参与过程中予以解决的问题进行识别。评估还将对活动完成所需采取的措施和提供的交付以及协作伙伴的潜在投资产生的影响进行识别。评估还将考虑特定业务环境相关问题,这些问题或对关系带来外部的影响,例如地理、文化或政治影响。

E.4 内部评估

在对潜在协作业务关系的内部影响进行评估时,宜对包括资源重新分配、技能流失、职员转移、知识管理以及未来客户支持在内的相关问题所涉及的退出策略予以考虑。

E.5 合作伙伴筛选

在评价、谈判和筛选阶段,宜对关系的范围以及合作伙伴退出策略的含义进行明确规定。同时,设定活动界限与解决各方的具体关切,将为关系的参与提供坚实的基础。

E.6 携手合作

在建立联合治理结构以及商业安排(适合时),联合退出策略的创建将实现各方的整体考虑。适用时,可将上述考虑点纳入到合同安排之中,确保对参与规则、绩效措施以及职责进行明确规定。这同时能够帮助确保对交付过程涉及的参与规则、绩效措施以及职责进行明确规定。

E.7 价值创造

协作的一个重要方面是同时关注增值和创新的识别与交付。并可能由此创造出新的知识、促进产品提升与绩效改进。为确保新想法和参与活动不受影响,宜在退出策略中考虑确定,在主要活动及目标完成时,以何种方式解决创新的归属权与收益问题。

E.8 团结一致

宜定期对退出策略进行联合评审,以确保在存在可能触发退出策略的内外部影响因素的情况下,能够随时使用相应的策略。同时,考虑到可能已经发生运行变更,宜在必要时对退出策略与脱离过程进行更新,其中包括延长安排的范围或期限。联合管理团队需对组织、业务环境、人员、绩效及市场的变化进行例行评审,以评估上述变化对当前业务关系的影响。

E.9 启动退出策略

该生命周期模型阶段包括联合团队启动退出策略,以确保各参与方的职责和考虑点得到满足,并在运行结束之后保持关系。

联合管理团队宜对关键领域的当前运行及潜在进展进行评估,并对上述活动情况是否会引发业务关系的控制脱离进行评估。联合管理团队宜考虑如何在需要提前退出的情况下保持业务连续性,并在适合时将业务有效且高效地转移至另一方。各方宜考虑未来或随时间变化使其能够创造、终止及重构关系以实现互利的机遇。

宜视具体情况对企业关系管理计划进行更新,以使其反映退出策略相关的关键问题。

附 录 F
(资料性)
业务关系类型描述

表 F.1 简要描述了不同业务关系类型。认识不同类型的业务关系,有益于本文件的应用。

注:这些描述仍在发展当中。该表主要收录了业务和学术领域中最常使用的术语并为其给出了简短定义。

表 F.1 业务关系的不同类型

业务关系类型	描述
协作网络	一个描述多方协作的重要术语,这种协作中可能有或没有焦点公司。协作网络中的组织相互协作以达成共同的或可兼容的目标或愿景。协作网络采用多边的、可能是基于模板协议的开放性协议,以确保实体为联合活动做好准备
联合体	一个项目组织或多项目并行的组织,直接联合运行的关联实体(诸如公司、财团、研究机构和其他相关方等组织)。在这些关联实体中,与参与和管理有关的联合活动被正式写入合同(比如,从所有参与者的角度出发的目标、任务、职责和收益)。联合体是一个有固定时间线项目的组织,这些项目基于项目协议和联合项目计划。在联合体内有不同水平的知识共享和联合工作(项目计划中有描述)。大型联合体还可能有联合集中治理和决策模型,如联合大会
扩展企业	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。(客户、职员、供应商、分销商) 由于网络导向型关系,扩展企业的管理基于核心企业的意见
联盟	在两个或更多实体间的直接且正式的关系,这些实体之间共享资产、专业技能、共担风险、共享受益、共同控制以为客户及其组织创造更大价值,这种联盟比各自完成更为高效。联盟采用开放性或非完成式的合同
合资企业	由两个或更多自主实体创建的法律实体,这些实体投入资源,如时间、资金、人力资源,共同协作以达成正式约定的目标。合资企业执行官做运行决策,但与合资企业相关的决策需要经过创建实体的同意。 参与各方就合资企业中的效益和成本分摊达成正式约定。除私营企业外,政府机构也可成为参与方。国家法律法规对合资企业有不同的定义。合资企业有不同的所有权结构,如股权或非股权或特许经营模式。非股权合资企业(被认为是协作协议)通常用于帮助参与者进入国外市场,途径包括技术服务协议、特许经营和品牌使用协议、管理合同或租赁协议、或一次性合同。股权合资企业更加正式,因为其重点关注货币投资,这种关系涉及双方(当然也可以是更多方):出资方和受资方
集群	在某一特定领域,组织(公司、客户、供应商、分销商)和机构(监管部门、融资机构)的地理集合,它们之间形成直接的和间接的、正式的或非正式的开放性连接关系。 集群侧重地理边界,对于地理相近的协同增效作用来说尤其如此。基于此,集群是国家和区域决策和分析中一个非常重要的概念。一般集群被用作整体概念:它们很少被分解成集群成员某个参与者或组织的观点

表 F.1 业务关系的不同类型 (续)

业务关系类型	描述
合作计划	<p>一个组织与多个合作组织之间直接、正式的协议,联合运行以完成清晰的业务目标,共担风险,共享收益。合作计划按照核心企业的意见进行管理。合作计划合同界定计划的目标、职责和联合运行的领域、资源利用和共享以及活动的时间表。</p> <p>例如,合作计划可通过增值转售用于产品交付,或通过创新计划用于产品开发</p>
商业生态系统	<p>由个体(消费者、相关方)、组织(核心组织、客户、供应商、分销商、关联实体)和机构(如监管部门、媒体和融资机构)组成的跨行业、协同进化的网络,它们共同形成直接的或间接的、正式或非正式的关系,在产品的设计、开发、生产和交付方面同时存在竞争和协作关系。商业生态系统成员的生存与繁荣与一系列由正式或非正式实践所管理的共享资源有关,这基于成员的共同价值。与其他成员相比,提供共享资源(如平台)的成员对该生态系统产生更大的影响力</p>
外包	<p>两个或更多组织间的合同安排,目标是在固定时间段内提供特定服务,其中一个组织是接受服务的客户,另外的组织是服务提供者(见 ISO 37500)。</p> <p>外包包括确定作为采购一部分的外包策略、选择供应方、通过服务提供方价值交付转换和延续服务。交付通过治理进行管理,价值创造则通过创新活动和转换(如:进行大量的修改)活动来完成。通过外包者和提供者间的紧密关系,协作通常与发展和维护共同目标联系起来(见 ISO 37500)</p>

附录 G

(资料性)

应用指南

G.1 总则

在制定本文件时,第 8 章已经说明了使用八阶段生命周期模型建立、发展和管理第三方关系的详细具体要求。在协作关系中,有效的运行依赖于特定的相互认同的联合界面、过程、角色和职责,这可能需要对内部过程进行特定的改变。在阅读本文件时,会觉得其中某些要求是重复的,尽管已尽力区分某个组织的过程与发展、实施一项特定联合关系时特有的要求。

本文件提供了框架,可以把该框架集成到一个组织现有的运作、活动、过程和程序中,以便优化多个组织之间协作带来的好处。采用这种协作方式,有助于实现各方之间约定的义务和责任,可以根据相关组织的规模大小和复杂性调整该协作方式的具体应用。

能够预料的是,各个组织也可能正在实施其他标准,所以有必要采取一致的做法,以避免可能发生的冲突。

以下提供了其他注意事项,以支持各种要求和第三方进入。

G.2 关系管理的共同主题

在整个框架内,有一些共同的主题,这是任何协作项目取得成功的基础。在整个生命周期内,这些主题反复出现,从内部考虑到共同关注,在关系发展的不同阶段,这些主题的具体表现会发生变化。其中包括:

- 与该组织的愿景和价值观、内部以及与外部协作伙伴约定的业务目标和预期成果相符;
- 共同业务与活动的约定、治理和一体化;
- 创造价值,实现互惠互利;
- 有效整合适当的风险管理、能力、知识管理和退出策略;
- 采用和发展协作能力及行为。

G.3 计划

协作可以为降低风险打下有效的基础,但不断加深的相互依存可能会引入以前未识别出的额外风险。

确定的风险管理过程宜特别提及协作的影响。具备成熟过程的大多数组织可能具有明确的风险管理方法。因此,开展协作的重点将是发展和提升过程,以便促进用联合的方式开展风险管理活动。

G.4 能力和行为

开放和信任是任何有效协作的主要方面,因此宜持续加强政策、过程和治理,以保证实现最优绩效和可持续的关系。在一个协作环境中工作,以及与外部各方整合,除了技术能力,还需要共同商定的协作能力和技能,以建立和保持一种能够促进适当行为、提升业绩的环境。附录 C 为支持协作的能力和行为了提供了初始指南。

G.5 生命周期框架

G.5.1 总则

该框架探讨源于高层次管理体系的多个主题,取决于特定关系生命周期的具体情况和成熟度,这些主题会有所不同。这些不断变化的主题会影响参与协作的组织的行为和组织文化,以确保这些主题是有有效的、优化的,并通过协作方式向相关方提供更大的好处。图 G.1 概述了成功的协作业务关系的主要组成部分。



图 G.1 成功的协作业务关系主要组成部分概述

在协作关系的背景下,生命周期模型概述了有效管理过程中的关键步骤,从概念采用到脱离。这八个阶段是:

- 运行意识:明确组织的协作倾向;
- 知识:评价具体的协作效益和业务案例;
- 内部评估:评估组织进行协作的能力;
- 合作伙伴筛选:制定一个适当的筛选过程;
- 携手合作:为协作建立联合治理模式;
- 价值创造:建立持续改进的联合过程;
- 团结一致:对关系进行持续的管理、监视和测量;
- 启动退出策略:建立脱离和/或远景的联合方式。

G.5.2 运行意识(第一阶段)

在协作业务关系生命周期的初始阶段,重点是发起组织的管理层,以及在适当的时候确立协作方式的政策。这能确保采取协作的理由得到明确界定,并且符合企业的整体业务目标,同时使组织内部人员更好地认识到协作能提供的效益。这可能需要进行额外的投资,以开发和实施可用的资源,包括分配这些资源并明确其重点,以提供最大的效益和成果,或者可能需要额外的外部协作伙伴,以达到预期的成果。

在某些情况下,组织也可能发现,对于实现业务目标,采用协作方式并不是必要的,或者此举可能是不恰当的。组织可以考虑进行资源投入是否是恰当的。

为确保协作业务关系获得成功,宜将协作业务关系与组织的业务目标进行明确的对齐、保持一致。

G.5.3 知识(第二阶段)

G.5.3.1 总则

在第二阶段,组织建立知识体系,在此基础上制定具体战略和方式,以利用任何已明确的协作机遇。本阶段的目标是在业务案例的范围内充分探讨协作的机遇,业务案例在投资、风险与有益的成果之间进行平衡。业务案例评价可以包括可能影响总体战略的问题,涉及能力、培训与发展、知识管理、风险管理、价值分析和初始退出策略的条件。在这一阶段,组织可能会认定,对于正在加以考虑的机遇,某种协作方式是不合适的。

G.5.3.2 能力和行为

预计每个组织都会有自己已确立的能力框架。然而,在许多情况下,这些框架并不涉及在协作环境中工作所需的技能和经验。在集成的协作环境中与外部各方开展工作需要进一步的能力,这可能并非现有经验能提供的。不太可能每个人都具备这些技能,因此可能有必要进行个体发展或群体发展。示例参见附录 C。

G.5.3.3 知识的获取、创造与共享

有效的协作关系会帮助内部和外部的组织营造有利的环境,鼓励为了共同利益而分享知识、开创新思维。

G.5.3.4 风险评估

关系管理中的风险管理宜纳入全面风险管理过程。协作关系可以带来的优势是,许多风险出现在组织之间的接口,并且一旦对风险进行了联合评估,往往可以实现风险状况的优化。风险管理过程宜配备适当的资源,包括相关的技能和经验。

G.5.3.5 内部评审

开放的协作方式的一个好处是,协作伙伴可以分享其关于风险的意见,并共同评估哪些领域宜加以解决。

协作伙伴的筛选可能会受到业务连续性和可持续性因素的影响,因为一体化的关系可能把角色和责任转交给第三方,从而影响对价值观和标准的整体遵守情况。

G.5.3.6 风险归属和风险降低

在复杂的企业中,风险经常出现在各种业务之间的接口,无论是内部的过程,还是与外部组织边界

交界。涉及的相互依存的业务数量越多,管理风险状况的难度往往也越大。风险分析是一种多层次的活动,组织宜在采取行动之前,从每个切实可行的角度进行分析。为了建立有效的风险策略,宜在达成协议之前完成识别和评估。

G.5.3.7 业务案例评价

对于不同的组织或机遇,采取协作的促成因素会各不相同,但宜有助于优化业绩,以实现业务目标。实施协作项目会影响组织内的业务惯例,挑战组织内的人员。因此重要的一点是,要明确地把重点放在理由和好处上。战略发展阶段的成果宜纳入具体的业务案例,而且在适当的情况下,宜调整关系管理计划,以便纳入与每个机遇相关的具体问题。

目的是为战略发展过程提供一个结构化的框架。宜酌情考虑的领域包括市场主张、业务活动的部门、客户类型(例如公共部门或私人)和地理区划。

G.5.3.8 纳入关系管理计划

如果尚未确立具体的关系管理计划,宜完成此事。宜获得推进所需的批准,而且在整个组织内酌情传达内容。

G.5.4 内部评估(第三阶段)

G.5.4.1 总则

第三阶段的重点是组织评估其支持某种协作方式的就绪程度。在发展任何协作关系时,在界定任何外部方的期望之前,了解组织的内部能力是很重要的。认识到内部优势和劣势,会确保建立协作时对外部伙伴的绩效没有偏见,而且建立协作时认识到联合绩效与实现目标的关联性。

G.5.4.2 评估优劣势

评估宜始于高级管理负责人级别,以确保能够在组织内自上而下提供支持。为了发挥组织的优势,需要确认组织内部的知识和技能水平,而且需要提供适当的员工发展和招聘,以解决任何不足之处。

评估一个组织是否准备好进行协作,是确保通过确定互补性伙伴能力和内部发展要求获得成功的关键。关于组织需要考虑的问题,可以把附录 C 作为指南。

工作人员可能并没有在协作环境中工作的经验。基于组织及其目标的背景,认识到所要求的能力和技能,并确保有发展方案可供选择,这一点很重要。

G.5.4.3 协作概况评估

协作概况可定义为了解组织的属性、能力和态度,使组织能够评估其内部发展的需要,并向预期的协作伙伴展示自己的能力。

组织的供应链方式可能会对其声誉产生显著影响,并且现有的供应商将被视为提议的协作关系的一部分时,将影响组织声誉。

G.5.4.4 协作领导任命

有效的领导对于每个企业都是非常重要的。在管理协作关系时,协作领导非常重要。当关键的个体变更时,或者当情况导致方式发生变化时,协作领导特别关键,因而此类能力和技能宜定期重新评估。关于能力状况的示例,参见附录 C。

G.5.5 合作伙伴筛选(第四阶段)

G.5.5.1 总则

这个阶段是确定发起组织识别和筛选合适的合作伙伴的过程,或发展更传统关系的过程。该阶段既适用于外部组织,也适用于一个组织内部的多个团体,这些团体希望更有效地携手合作,即不寻求外部的合作伙伴。该阶段不仅评估每个合作伙伴的绩效方面,还评估两个或多个组织更加集成化地共同工作的方式,以实现互惠互利,包括实现每一方的目标。组织可能会鼓励潜在的合作伙伴组织在其内部采用协作的原则,特别是已经通过市场参与过程确定的框架的要求。在此过程中,要认识到需要遵守并符合国家和/或国际法规,这是非常重要的一点。

G.5.5.2 制定协作谈判策略

各组织之间谈判的性质和风格,会对其建立开放的、相互信任的关系产生持久影响。谈判方法宜考虑到关系的长期稳定,而不是仅专注于短期的机遇主义。

G.5.6 携手合作(第五阶段)

G.5.6.1 总则

从这个阶段开始,目的是与所选择的或潜在的伙伴建立一个治理结构,以便提供一种透明的管理方式,这将实现所需的结果,并创造出能够维持协作、推动适当文化和行为的环境。一个协作计划的成功,有赖于两个或多个组织能够形成强大的联合方式,即对于一体化交付过程的管理,每一方都承担集体责任,并利用协作伙伴的能力来实现共同约定的目标。该阶段的一个重要方面是各方领导层都作出明确承诺,以指导其下属和自己的组织,使协作伙伴携手合作,同时确保任何合同安排都与所需的方法和共同目标相一致。每一方都认可支持另一方目标的需要,这是协作关系不可或缺的组成部分。

G.5.6.2 联合沟通战略

联合沟通战略宜包括针对关键相关方的信息(包括所有协作方)、愿景、协作的目的、绩效、进展,以及如何解决关切的问题。

G.5.6.3 联合知识管理过程

高效透明的信息共享,将支持适当的协作行为(包括准许的获取知识产权、专有数据),可以把共享知识的过程用作监督协作效果的一个途径。

G.5.6.4 建立联合风险管理过程

参与协作的组织可能都会有自己的风险管理方法;因此,宜建立并认同协作关系中将使用的办法。

要确定协作关系中风险管理过程执行的管理职责,这很重要。负责人可以来自协作方中的任何一方。风险经理宜管理商定的联合风险管理过程。“联合”一词意味着每一个协作伙伴都对所有风险管理活动做出贡献。

联合风险登记册是整合一个或多个组织的关键因素。该登记册宜记录与实现协作目标相关的联合风险,以及单个组织的风险。在有效的协作当中,各方在切实可行的情况下尽可能分担责任,以协助协作伙伴控制各自的风险。

可以把缓解风险和促成机遇的过程用作监督协作效果的一个途径。

G.5.6.5 协议或合同安排

可以制定联合风险管理计划,并附于合同安排中,以便正式确定协作关系的整体管理,并涵盖协作行为的原则。也可以用这种方法来建立涉及多个合同的共同认识。

G.5.7 价值创造(第六阶段)

本阶段指出,需要确立通过协作创造附加价值的过程,并加强各组织之间的统一性。在所有协作关系中确立持续改进和创新的重要性。要实现这一点,创造良好的环境,鼓励相关人员提出新思路,使各个组织能够充分发挥协作关系的全部潜力。同时,这些活动巩固了携手合作、互惠互利这个重点,并且是衡量协作关系优势、成熟度和价值的关键指标之一。

G.5.8 团结一致(第七阶段)

G.5.8.1 总则

本阶段的重点是通过活动和业绩的共同管理,确保关系的可持续性和价值,特别注重通过管理参与方的行为,形成建立信任的文化。通过双方同意的措施来监控关系,从而实现联合管理,并采取适当的行动,以发挥最大的效益,包括绩效评估、风险管理、业务变化、持续改进,以及在必要时,有效利用问题解决过程。可以把解决问题的进展用作监督协作效果的一个途径。

G.5.8.2 持续价值创造

联合管理团队宜确保随着关系日趋成熟,定期挑战现状,以便产生新的想法,为协作关系注入新活力。

G.5.9 启动退出策略(第八阶段)

联合退出策略的应用有助于确定触发的参数和绩效指标,以满足各协作方的目标。在协作关系的生命周期,通过应用联合退出策略,确保了知识共享不会由于缺乏明确性而受到制约。通过明确脱离规则,各组织建立了公开和诚实的文化氛围,并认识到随着时间推移市场情况会发生变化。在任何具体协作安排的最后阶段,联合退出策略确保脱离是互相尊重的,并考虑未来在适合领域重新合作的潜在可能。

在整个协作期间,联合退出策略是一份工作文件。协作关系生命周期中的最后一步是联合退出策略的启动。

参 考 文 献

- [1] ISO 19011 Guidelines for auditing managementsystems
 - [2] ISO 37500 Guidance on outsourcing
 - [3] ISO Guide 73:2009 Risk management—Vocabulary
 - [4] GB/T 23694—2013 风险管理 术语
-

