

中华人民共和国通信行业标准

YD/T 3313—2018

品牌培育管理体系实施指南
通信行业

Implementation guidance for brand cultivation management systems
Communication industry

2018-02-09 发布

2018-04-01 实施

中华人民共和国工业和信息化部 发布

目 次

前言.....	II
引言.....	III
1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语和定义.....	1
4 品牌培育基础.....	2
4.1 组织.....	2
4.2 资源.....	2
5 品牌战略.....	4
5.1 战略制定.....	4
5.2 战略部署.....	4
5.3 战略沟通.....	5
6 过程管理.....	5
6.1 过程的策划和控制.....	5
6.2 产品和服务的价值创造和实现过程.....	6
6.3 品牌培育直接相关过程.....	7
7 监视、测量、评价与改进.....	8
7.1 总则.....	8
7.2 监视.....	8
7.3 测量.....	9
7.4 管理评审.....	10
7.5 改进.....	10
附录 A（资料性附录）标准结构对照表.....	11
附录 B（资料性附录）品牌培育管理体系成熟度评价工具.....	12
附录 C（资料性附录）分值分配.....	15
附录 D（规范性附录）通信行业企业实施品牌培育管理体系的补充指南.....	16
参考文献.....	20

前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由中国通信标准化协会提出并归口。

请注意本标准的某些内容可能涉及专利。本标准的发布机构不承担识别这些专利的责任。

本标准起草单位：中国信息通信研究院、江苏俊知技术有限公司、江苏亨通光电有限公司、通鼎互联信息股份有限公司、常州太平通讯科技有限公司、中国航空综合技术研究所、工业和信息化部电子第五研究所、中国质量协会、长飞光纤光缆股份有限公司。

本标准主要起草人：郑永亮、常琳、沈小鹏、孙义兴、肖仁贵、王乃峰、周宏宁、彭文忠、王琳、孟鹏、汪颜彬、李晓飞、胡越男、柳青。

引 言

0.1 总则

采用品牌培育管理体系是企业的一项战略决策，有助于企业提高品牌培育的有效性和效率。本标准为企业建立和实施品牌培育管理体系，增强品牌培育能力，持续改善品牌培育绩效提供指导。

0.2 基本原则

本标准制定遵循以下品牌培育管理原则：

- **领导作用**。各级领导建立统一的宗旨和方向，创造并保持良好的内部环境，使员工能充分参与实现品牌培育目标的活动。
- **全员积极参与**。胜任、经授权并积极参与的各级人员，是提高企业品牌价值创造和实现能力的必要条件。
- **为顾客创造价值**。企业品牌培育的首要关注点是顾客需求和期望，为顾客创造价值，突出顾客差异化的感受和体验及相应的价值主张，打造核心竞争力。
- **过程方法**。将品牌培育相关活动作为相关关联、功能贯通的过程组成的体系进行管理，可更加有效和高效地得到一致的、可预知的结果。
- **战略导向**。企业品牌培育管理应以品牌战略为统领，促进企业品牌持续健康发展。
- **循证决策**。基于数据和信息的分析和评价的品牌培育相关决策，更有可能产生期望的结果。
- **持续改进**。企业品牌培育相关过程需持续关注改进和创新。
- **关系管理**。企业品牌培育需要合理规范地管理相关方（如所有者/股东、员工、合作伙伴、社会）关系。

0.3 标准结构

依据本标准建立、保持并持续改进品牌培育管理体系，将为企业应用品牌培育知识和方法创造更好的环境。企业品牌培育过程受内外部环境、目标、产品和服务，以及规模和组织结构的影响，企业可参考本标准确定适合自身需要的品牌培育管理体系的文件化信息。

本标准基于企业品牌培育的关键过程和要素及其相互关系而设置其结构。附录 A 提供了本标准提出的结构与 ISO 工作指导文件(ISO/IEC 导则第 1 部分相关附录)中适用于所有 ISO 管理体系标准的“高级结构 (high level structure)”的对照表，以便于企业品牌培育管理体系更好地与其他管理体系进行整合。本标准采用结构化（见图 1）方式阐述品牌培育管理体系建立和实施的指南要求。

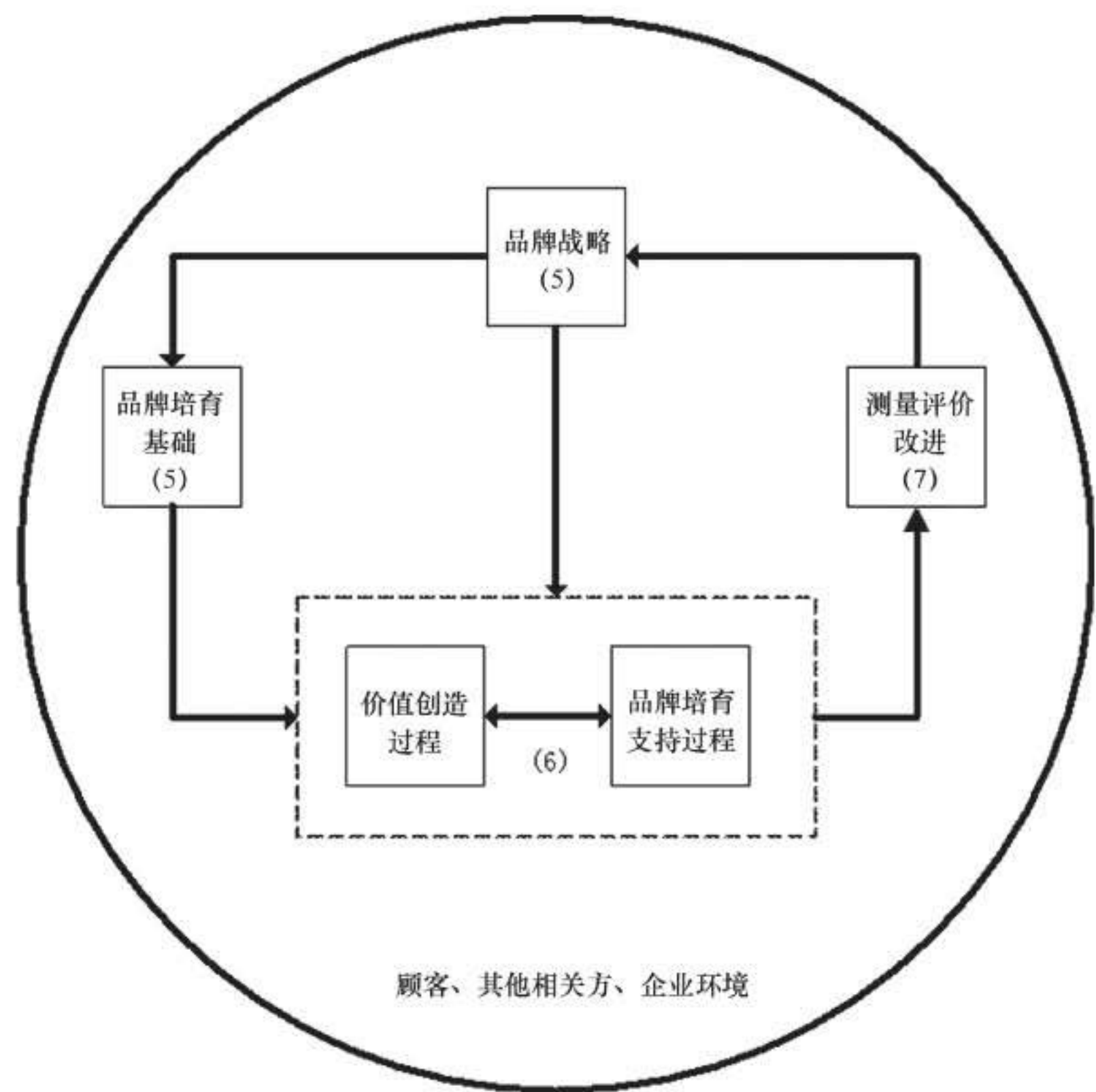


图 1 本标准提出的品牌培育管理体系的结构

附录 B 为品牌培育管理体系成熟度评价工具，用于指导企业评价品牌培育过程或要素的成熟度等级，识别其优势和劣势，以及改进机会。该评价工具既可用于企业内部自我评价，也可用于外部评估企业品牌培育管理体系成熟度水平。以过程或要素为基础的评价结果可反映企业品牌培育的实际绩效，但不代表品牌的实际价值。

附录 C 提供了满分为 1000 分的评价分数分配规则。企业运用此规则开展评价，可从整体上更加直观地识别企业当前品牌培育的能力和绩效水平，品牌培育示范企业评价也可适用此规则。

附录 D 针对通信行业特点，为通信行业企业更好地理解 and 实施本标准给出了进一步的指南和示例。

品牌培育管理体系实施指南 通信行业

1 范围

本标准 of 通信行业企业建立和实施品牌培育管理体系，提升品牌培育能力，持续改善品牌培育绩效提供指南。

本标准适用于不同性质、不同规模和提供不同产品和服务的通信行业企业。

2 规范性引用文件

下列文件对于本标准的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅该版本适用于本标准。凡未标注日期的引用文件，引用文件的最新版（包括修订）适用于本标准。

GB/T 24001 环境管理体系 要求及使用指南

GB/T 29185 品牌价值 术语

3 术语和定义

GB/T 29185 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

品牌 brand

为企业带来溢价、产生增值的无形资产。其载体是用以与其他竞争者的产品相区分的名称、名词、符号、设计等，或者它们的组合。在本质上代表企业对顾客及其他相关方所提供价值的一贯性承诺。

3.2

品牌培育 brand cultivation

企业为提升品牌价值而持续开展旨在提高履行承诺能力、增强竞争优势，并使这一承诺和竞争优势被其顾客获知和信任的全部活动。

3.3

品牌培育管理体系 brand management system

在品牌培育方面计划、组织、指挥和控制组织的管理体系。

3.4

品牌战略 brand strategy

企业为增强品牌培育能力，改善品牌培育绩效而制定的总体发展规划和行动方案。

4 品牌培育基础

4.1 组织

4.1.1 最高管理者

为建立、实施品牌培育管理体系，并持续改进其有效性和效率，最高管理者应：

- a) 确保品牌战略得到制定，并与企业环境相适应，与企业战略方向相一致；
- b) 确保品牌培育管理融入企业的业务过程；
- c) 确保品牌培育所需资源得到预测和保障；
- d) 沟通有效品牌培育管理的重要性；
- e) 指导并支持员工及相关方对品牌培育管理体系的有效性做出贡献；
- f) 支持其他管理者在其职责范围内发挥领导作用；
- g) 组织识别并有效应对品牌培育相关风险和机遇；
- h) 进行管理评审，并促进持续改进。

4.1.2 品牌培育负责人

品牌培育负责人应由企业最高管理者指定，无论该成员在其他方面的职责如何，应使其具有以下方面的职责和权限：

- a) 确保建立文件化的品牌培育管理体系，并得到实施和保持；
- b) 向最高管理者报告品牌培育的绩效、资源需求和改进需要；
- c) 确保在整个企业内提高品牌意识；
- d) 就品牌培育管理体系的相关事宜与外部进行沟通。

4.1.3 部门职责和权限

最高管理者应确保各部门与品牌培育相关的职责和权限得到分配、沟通和理解。最高管理者应分配职责和权限，以：

- a) 确保品牌培育管理体系符合本标准的内容；
- b) 确保各过程获得其预期输出；
- c) 报告品牌培育管理体系的绩效以及改进机会。

4.2 资源

4.2.1 人力资源

企业应结合品牌战略，有计划地培养和引进相关人才，形成品牌培育所需要的人才梯队。

企业应营造全员参与品牌培育活动的内部环境，确保员工认识到所从事活动与品牌培育的相关性，以及如何为实现品牌培育目标做出贡献。

企业可采取必要的激励措施，以便充分激发员工参与品牌培育活动的积极性和创造性。

4.2.2 财务资源

企业应确定与品牌培育相关的财务资源需求，为企业当前和未来开展品牌培育活动提供所需的财务资源。

企业应监视和控制财务资源的有效分配和使用，以提高财务资源的使用效率。

4.2.3 合作伙伴

企业应识别、选择、评价其合作伙伴，并加强与合作伙伴的关系，确保其提供的产品和服务满足企业品牌培育的需求和期望。

企业可致力于与合作伙伴建立互利共赢的长期合作关系。当企业发展伙伴关系时，可考虑以下内容：

- a) 适当时，与合作伙伴分享信息，使其贡献最大化；
- b) 支持合作伙伴，为其提供资源和（或）协助其提升能力；
- c) 与合作伙伴分享利润或者共同承担损失；
- d) 提升双方的品牌价值和绩效表现。

合作伙伴可以是与品牌培育相关的产品和服务的提供者、技术和财务机构、非政府组织或其他利益相关方。

4.2.4 自然资源

必要时，企业应识别和确定有助于实现品牌核心价值的自然资源，并确保其短期和长期供给的可持续性。

企业应考虑节能减排和安全环保的要求，在产品的全生命周期追求环境影响最小化，降低可能的信誉和品牌形象损害风险。

企业可按照 GB/T 24001 的相关要求开展对环保风险的管理。

4.2.5 知识、信息和技术

企业应识别、获取、使用、维护和保护与品牌培育相关的知识、信息和技术，以满足企业当前和未来的需求。

企业应考虑如何从内外部渠道获取满足品牌培育所需的知识，并确保重要知识的有效沟通。

企业应考虑如何将获取的数据转化为品牌培育过程中进行评价和决策所需的信息，并确保相关信息的完整性、保密性和可获得性。

企业在识别和管理技术时可考虑：

- a) 当前的技术水平和未来趋势；
- b) 经济成本和效益；
- c) 技术变革的风险；
- d) 竞争环境。

5 品牌战略

5.1 战略制定

5.1.1 总则

企业应建立适当的过程，以制定品牌战略，明确品牌愿景、品牌培育目标和具体策略，并确保品牌培育目标与企业的战略方向保持一致。

品牌战略的制定应考虑但不限于以下内容：

- a) 品牌培育相关的内外部环境；
- b) 顾客及其他相关方的需求和期望；
- c) 当前和未来的资源与能力需求；
- d) 基于品牌价值创造的创新。

企业应定期评估品牌培育相关的内外部环境的变化及影响，确定是否需要调整其品牌战略。

品牌战略管理应包括但不限于 5.1.2～5.1.4 的内容。

注：品牌愿景是对品牌发展终极目标的描述。

5.1.2 品牌架构设计

企业应对品牌资源进行整合，明确企业品牌与产品和服务品牌之间的关系，设计品牌架构。

在品牌架构设计过程中，应确保：

- a) 基于品牌培育目标，确定品牌梯次发展的优先顺序及资源投入；
- b) 平衡品牌资产，充分开发品牌价值，以指导品牌延伸；
- c) 有利于最大限度的规避经营风险。

5.1.3 品牌定位

在品牌定位时，企业应明晰顾客及其他相关方需求和期望，以及自身优势。在市场细分、目标市场选择和市场定位的基础上，确定满足目标顾客需求并明确区别于竞争者的品牌整体形象。

品牌定位要以有利于顾客及其他相关方理解的形式清晰表述，并根据内外部环境变化以及企业自身需要，适时进行品牌定位的调整。

5.1.4 品牌核心价值提炼

企业应提炼并清晰表述其品牌重要、独特的价值，作为品牌核心价值，并将确保品牌核心价值的实现作为企业的基本承诺。

企业可从有形资产、无形资产、质量、服务、技术创新等品牌价值五要素提炼品牌核心价值。

5.2 战略部署

5.2.1 总则

为实施品牌战略，企业应建立适当的过程，以便：

- a) 把品牌培育目标在企业各层次、各部门转化为具体的工作目标；

- b) 设定每个目标完成的时间表并规定实现这些目标的职责和权限;
- c) 评价品牌战略实施风险和机遇, 并确定适当的应对措施;
- d) 提供所有必需的资源;
- e) 执行为达到目标所需的活动。

5.2.2 关键绩效指标

为保障品牌战略实施, 企业应依据品牌战略, 识别影响品牌培育成功的关键因素, 确定关键绩效指标, 并将关键绩效指标作为品牌战略调整和过程改进的基础。

关键绩效指标应与企业的性质、规模、产品、服务和过程相适应, 关键绩效指标可包括但不限于以下方面的内容:

- a) 主要目标市场的市场占有率;
- b) 品牌货币价值;
- c) 不同档次产品的比重;
- d) 新产品产值率;
- e) 产品和服务质量水平、交付绩效;
- f) 关键核心技术自主知识产权掌握情况;
- g) 品牌传播效率;
- h) 品牌知名度、美誉度和忠诚度;
- i) 诚信和信誉表现;
- j) 资源利用的有效性和效率;
- k) 在利润、财务和社会责任等方面的表现等。

5.3 战略沟通

企业应建立适当的过程, 以便开展品牌战略的内部和外部沟通。品牌战略的内部沟通包括自上而下的纵向沟通和部门间的横向沟通, 并根据对象不同调整沟通内容。

品牌战略沟通过程应包括反馈机制和周期性的评审, 并与企业主动适应环境变化相结合。

6 过程管理

6.1 过程的策划和控制

为实现企业的品牌培育目标, 企业应主动地管理品牌培育相关的所有过程, 包括外包过程, 以确保这些过程有效和高效地运行。

企业应基于经营全过程, 识别、确定、策划其产品和服务的价值创造和实现过程, 以及品牌培育直接相关过程, 规定这些过程需具备的功能, 对每个过程任命负责人并明确其职责和权限。企业应确定每一过程包括的活动, 并应使这些活动与企业的规模和特色相适应。

企业应通过建立和理解过程的顺序、相互关系和作用, 将诸多过程作为系统来管理。

在策划和控制过程时, 企业应考虑:

- a) 内外部环境;
- b) 顾客及其他相关方的需求和期望;
- c) 需要达到的品牌培育目标;
- d) 法律法规中有关品牌培育的要求;
- e) 潜在的风险和面临的机遇;
- f) 过程的输入和输出;
- g) 过程间的相互作用;
- h) 资源和信息;
- i) 活动和方法;
- j) 要求或者需要的记录;
- k) 测量和评价;
- i) 改进活动。

注：过程的相互关系可以用过程及其接口图来描述。

6.2 产品和服务的价值创造和实现过程

6.2.1 总则

产品和服务的价值创造和实现过程是品牌培育的基础，企业在策划、实施、控制产品和服务的价值创造和实现各过程时，应确保其与品牌战略相适应，并对过程间的相互作用关系进行有效控制，以使其过程有效支持品牌培育目标的实现。产品和服务的价值创造和实现过程可包括但不限于6.2.2~6.2.7的内容。

6.2.2 设计和开发

企业应通过设计和开发过程活动（如需求分析、设计和开发输入管理、用户试用、设计验证等）的实施，使产品功能和性能、服务标准与品牌定位保持一致，并体现品牌核心价值。

6.2.3 采购和合作

企业应通过采购和合作过程活动（如供应商选择、原料选择、物流管理、技术或商务合作等）的实施，使外部提供的产品和服务满足品牌培育的需求，并致力于增强合作伙伴方对品牌培育的支持作用。

6.2.4 生产和服务提供

企业应通过生产和服务提供过程活动（如进度管理、工艺管理、质量管理、成本控制等活动）的实施，使产品和服务质量与品牌定位保持一致，并体现品牌核心价值。

6.2.5 营销

企业应通过营销过程活动（如市场定位、竞争策略制定、渠道建设和维护、定价、促销等）的实施，使顾客和其他相关方形成对其品牌的认知，并致力于用品牌核心价值来获得顾客和其他相关方的认可。

6.2.6 交付

企业应通过交付过程活动（如包装管理、仓储管理、物流配送管理等）的实施，满足顾客对交付方

式和周期的需要，并致力于创造更高价值的顾客交付体验。

6.2.7 售后支持

企业应通过售后支持过程活动（如服务终端管理、人员培训、售后技术支持、申诉处理等）的实施，满足顾客对产品配套服务的需要，并致力于超越顾客的需求和期望。

6.3 品牌培育直接相关过程

6.3.1 总则

品牌培育直接相关过程围绕产品和服务的价值创造和实现过程发挥作用，品牌培育直接相关过程可包括但不限于 6.3.2～6.3.8 的内容。

6.3.2 品牌设计

企业应依据品牌定位、品牌核心价值、顾客及其他相关方的需求和期望开展品牌设计，以塑造品牌形象。品牌设计应体现品牌的有形特性和无形特性，品牌设计的输出应包括但不限于以下信息：

与设计 and 开发相关的：产品特性、产品和服务质量、使用体验等；

与采购和合作相关的：原产地、产品和服务接收标准等；

与生产和服务提供相关的：效率、质量稳定性与可靠性等；

与营销相关的：品牌名称、品牌标识、包装、价格、品牌个性等；

与交付相关的：交付方式、交付周期等；

与售后支持相关的：服务规范、客服体验等。

6.3.3 品牌传播

企业应围绕品牌核心价值，在品牌设计的整体框架下，选择适当的品牌传播手段，有效地传达品牌形象和品牌价值。

品牌传播的方式应适合目标顾客及相关方获取相关信息，品牌传播的内容应真实反映品牌核心价值。

传播内容在发布前应由授权人员批准，对传播效果应进行评价，并对传播方式和内容进行改进与创新。

承诺内容发生变化时，应重新审批传播方式和内容，并明示以往承诺中不再适用的内容。

6.3.4 品牌更新

企业应在内外部环境发生变化时，对品牌更新进行可行性评估，并提出策略和步骤。

在评估、策划和实施品牌更新时，应考虑以下原则：

- a) 致力于解决品牌、产品和服务面临的突出问题；
- b) 以技术、产品和服务、管理创新为基础；
- c) 新、老品牌元素应相互促进，达到效益整合最佳状态。

6.3.5 品牌延伸

企业可在品牌发展的特定阶段，基于对自己及竞争对手在不同品牌和产品线上的定位、销售额和利

润情况分析，做出品牌延伸决策，以满足消费者多样化的消费需求，形成规模经济优势。企业实施延伸策略时应注意品牌延伸风险的规避。

6.3.6 信誉和风险管理

为确保诚信经营，防止信誉损害，企业应：

- a) 真实、规范地披露产品技术、质量和功能等信息，并在发布前得到审批；
- b) 消除任何形式的主观故意欺诈行为；
- c) 客观上损害顾客及其他相关方合法权益时，积极依法履行责任。

企业应对与品牌培育相关的风险进行分析，并建立风险规避和紧急事件响应程序。在规避风险和处理紧急事件时应充分考虑相关方的需求。

6.3.7 品牌保护

企业应确保品牌资产的识别、使用、保护和处置处于受控状态。

品牌资产保护过程应包括：

- a) 品牌资产保护状态的调查、评估和分析；
- b) 对侵害品牌资产权益事件的处理；
- c) 与政府和有关机构就品牌资产保护事宜的沟通；
- d) 品牌资产保护措施的制定和改进。

6.3.8 品牌文化塑造

企业应系统性地塑造和传播品牌的文化内涵，提升品牌形象，培育品牌忠诚。

品牌文化内涵要与品牌核心价值相适应，并符合目标顾客群体的需求特征。

7 监视、测量、评价与改进

7.1 总则

企业应策划并实施以下方面所需的监视、测量、评价和改进过程：

- a) 证实品牌培育达到预期目标；
- b) 确保品牌培育所有相关过程与品牌战略协调一致并持续受控；
- c) 确保品牌培育管理体系的持续适宜性、充分性和有效性；
- d) 评价并改进品牌培育能力和绩效。

监视、测量、评审与改进的结果应在企业相关职能和层次上进行沟通，以确保各相关方对企业品牌培育现状及未来的努力方向达成共识。

7.2 监视

企业应建立并保持内外部环境的过程监视，保留适当的文件化信息，作为结果的证据，以：

- a) 识别顾客及其他相关方当前和未来的需求和期望；

- b) 评估品牌培育的优势、劣势、机会和威胁;
- c) 确定替代产品、竞争产品或新产品的需求;
- d) 评估当前和未来的市场和技术变化对品牌培育的影响;
- e) 预计当前和未来的法律法规要求的改变。

7.3 测量

7.3.1 总则

企业应在品牌培育管理体系的相关层次和职能上,对照品牌战略,评估企业实现其策划结果的能力。企业应确定对关键绩效指标和体系运行情况进行测量的频次和方法,并对测量获取的数据和信息进行分析,以便确定:

- a) 品牌培育绩效水平和变化趋势;
- b) 品牌培育管理体系是否得到有效运行。

企业应根据测量和分析的结果,采取必要的改进措施(见 7.5)。

测量活动除对关键绩效指标的测量外,还应至少包括 7.3.2、7.3.3 的内容,但不限于此。

7.3.2 自我评价

企业应依据附录 A 中给出的评价方法,定期组织品牌培育管理体系成熟度评价,以确定各过程的成熟度水平和变化情况。通常情况下,企业每年至少应对管理体系全部过程进行一次完整的评价,并根据评价结果采取必要的改进措施(见 7.5),以便逐步提升企业的品牌培育能力。

7.3.3 标杆对比

企业应确定拟设立标杆的品牌培育相关过程或结果的范围,并策划标杆对比的方法,包括标杆选取的对象、拟对比的指标、标杆信息收集的渠道、标杆对比的时机或频次等,并按策划开展标杆对比活动。企业应根据对比结果采取必要的改进措施(见 7.5),以便逐步缩小与标杆的差距或保持自己优势。

7.3.4 品牌货币价值评价

企业可自行开展或委托专业机构开展品牌货币价值的评价工作,但不论采用哪种方式开展评价,均应确保评价结果的客观性。企业应针对不同时期的评价结果进行差异分析,并寻找改进品牌绩效的机会。

7.3.5 内部审核

企业应按策划的时间间隔组织内部审核,以评价品牌培育管理体系的符合性和有效性。审核应由具备能力的人员实施。为保证审核的独立性,审核人员不应审核自己的工作。

内部审核可作为识别问题、风险、不符合,以及监视过程运行的有效工具,也可用于识别良好实践和改进机会。

内部审核的输出应为以下活动提供有价值的信息来源:

- a) 发现管理体系中的问题和不符合,并加以纠正和改进;
- b) 树立企业的内部标杆,并在企业内推广良好实践。

内部审核的结果通常形成报告,并作为管理评审的输入。

7.4 管理评审

最高管理者应按规定的时间间隔开展管理评审，以确定品牌培育管理体系持续的适宜性、充分性和有效性。

企业应从多种途径搜集信息，作为管理评审的输入，包括但不限于：

- a) 环境监视的结果；
- b) 对品牌培育管理体系过程及关键绩效指标的测量结果；
- c) 自我评价的结果，以及与标杆对比的情况；
- d) 品牌货币价值的变化情况；
- e) 审核的结果；
- f) 上次管理评审决议落实的情况。

管理评审输出应包括对企业品牌战略适宜性、以及品牌培育管理体系对于实现预期品牌培育目标有效性的评价，并提出改进的需求及计划。

管理评审可结合其他体系整合开展。

7.5 改进

企业应采用适宜的方法对品牌培育管理体系及其绩效进行持续的改进和创新，包括但不限于以下方面：

- a) 针对成熟度较低的过程或未达到预期绩效目标的活动进行原因分析；
- b) 针对导致实际问题或潜在问题的原因采取纠正或改进措施。其中，措施应能防止实际问题重复发生或潜在问题的实际发生，并与问题的影响程度相适应；
- c) 评审所采取措施的有效性。

附 录 A
(资料性附录)
标准结构对照表

ISO 工作指导文件（ISO/IEC 导则第 1 部分相关附录）中适用于所有 ISO 管理体系标准的“高级结构（high level structure）”与本标准结构的对照如下：

ISO/IEC 导则第 1 部分给出的“高级结构”	本标准给出的结构
前言	前言
引言	引言
1 范围	1 范围
2 规范性引用文件	2 规范性引用文件
3 术语和定义	3 术语和定义
4 组织环境	4 品牌培育基础
5 领导	4.1 组织
5.1 领导作用和承诺	4.2 资源
5.2 方针	5 品牌战略
5.3 组织的岗位、职责和权限	4.1.3 部门职责和权限
6 策划	
7 支持	4.2 资源
7.1 资源	
7.2 能力	
7.3 意识	
7.4 沟通	
7.5 文件化信息	
8 运行	6 过程管理
8.1 运行策划和控制	6.1 过程的策划和控制
	6.2 产品和服务的价值创造和实现过程
	6.3 品牌培育直接相关过程
9 绩效评价	7 监视、测量、评价与改进
9.1 监视、测量、分析和评价	7.1 总则
	7.2 监视
	7.3 测量
9.2 内审	7.3.5 内部审核
9.3 管理评审	7.4 管理评审
10 改进	7.5 改进

附录 B (资料性附录)

品牌培育管理体系成熟度评价工具

B.1 总则

品牌培育管理体系成熟度评价(以下简称评价)是基于成熟度模型,对照所选择的准则,对企业的品牌培育过程和结果进行的综合系统评价。

评价能使企业全面了解其品牌培育过程能力和绩效水平的情况,也能帮助企业识别需改进和创新的领域,并确定后续措施的优先顺序。

评价可由企业自主组织进行(称为自我评价),也可以由企业外部组织对企业进行评价(称为外部评价)。

评价的输出能显示各过程的成熟度等级;如果坚持循环评价,则能显示企业在一段时间内品牌培育能力的提升状况。评价的结果可作为企业高层管理评审的重要信息输入,以更好地推动企业品牌培育工作。评价还可以作为一种学习工具,使企业改进其品牌战略并促进相关方的参与。

本附录给出的评价工具基于本标准的内容,评价表可以按照给出的形式使用,也可以按照企业或其外部组织的需要修改后使用。

B.2 成熟度模型

本评价工具采用五级成熟度等级,从第一级到第五级依次为初始级、管理级、定义级、优化级和标杆级,企业也可将其扩展为包含更多个等级,或根据需要加以修改。

B.3 评价要素

针对本标准各条款要求,采用方法—展开—结果—审视(Approach- Deployment- Result –Review, 简称 A-D-R-Re)的 4 个要素评价企业各项工作的成熟度,其中:

- 方法-A: 指企业应对条款是否有系统、协调做法。其评价要点为:
 - a) 方法的适宜性,指做法与企业实际的结合程度;
 - b) 方法的系统性,指做法的可重复程度;
 - c) 方法的协调性,指做法与企业目标、战略及相关工作的一致性。
- 展开-D: 指企业对有关方法的落实情况。其评价要点为:
 - a) 方法在适用的部门是否得到应用;
 - b) 方法是否持续应用。
- 结果-R: 指方法应用所取得的效果。其评价要点为:
 - a) 关键绩效指标的结果水平及发展趋势;
 - b) 结果与竞争对手和标杆的相应对比态势。
- 审视-Re: 指对前面 3 个方面的评价与改进机制。其评价要点为:
 - c) 是否结合目标对过程和结果有循环评价机制;
 - d) 是否对过程进行改进或创新。

B.4 评分指南及思路

B.4.1 评分指南

对每个条款,组织在开展定性评价的基础上,还可从成熟度评价的4个要素,依据以下评分指南(见表B.1)进行定量评价,即评分。

表 B.1 条款成熟度评分指南

等级	分数	评价要素及要点
1 初始级	0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有应对方法,或只有随意的方法。(A) ■ 方法没有落实到有关部门和人员。(D) ■ 没有获得相应的结果。(R) ■ 各个方面或部门各行其是,缺乏协调。(Re)
	10%,15%, 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 开始有可重复的方法,应对该条款的少部分要求。(A) ■ 落实不到位,与规定仍有较大差距。(D) ■ 有极少的结果,或结果欠佳。(R) ■ 主要靠联合解决问题方式来达成一致。(Re)
2 管理级	30%,35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有适宜、可重复的方法,应对该条款的部分要求。(A) ■ 方法已得到初步落实,虽然有的方面还有差距。(D) ■ 部分绩效指标结果呈现出向好的趋势。(R) ■ 开始系统地评价和改进。(Re)
3 定义级	50%,55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统的方法,应对该条款的大部分要求。(A) ■ 方法得到较好的落实,尽管某些方面或部门的落实还有差异。(D) ■ 部分绩效指标结果趋势良好,开始与竞争对手和标杆进行对比评价,虽然还有差距。(R) ■ 有系统地评价和改进过程,以提高其有效性和效率。(Re)
4 优化级	70%,75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统的方法,应对该条款的全部要求。(A) ■ 方法得到很好的落实,无明显的差距。(D) ■ 多数关键绩效指标结果趋势良好,部分处于行业良好或者先进水平。(R) ■ 系统地评价和改进已成为关键管理工具,方法得到不断完善。(R)
5 标杆级	90%, 95% 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、协调的方法,应对该条款的全部要求。(A) ■ 方法完全得到落实,在任何方面均无明显的弱点或差距。(D) ■ 大多数方面有卓越的绩效水平,多数处于行业领导地位或标杆水准。(R) ■ 系统地评价和改进机制已成为关键管理工具,方法不断改进和创新,并有分享机制。(Re)

B.4.2 评分思路

对每个条款的评分,每个评价人员应遵循以下思路:

- a) 基于系统性的考虑,只能给条款进行评分,不能给该条款下的小条款单独评分。
- b) 每一档均已从 A-D-R-Re4 个要素角度给出了一个总体评语。给一个评分条款评分时,首先根据

方法（A）判定从哪一档起评最合适。最合适并不要求该档的每一条评价均完全吻合。若 4 条均吻合，原则上可评为该档的最高分，若只有一条吻合，原则上只能评为该档的最低分。

c) 评价可以只分为 5 级进行评分（参考“等级”列）或进一步细化分数。细化分数可根据需要设定总分，参考“评分”列，评分以 5% 为步长，进行上下调整，不允许打中间分。实际分数还要考虑是否更接近上一档或下一档分数范围。

d) 企业达到的水平是依据对 4 个评价要素综合评价的结果，并不是专门针对某一要素进行评价或对每一要素评价后进行平均的结果。

e) 在适合的范围内，实际分数根据企业的水平是否更接近于上一档或下一档分数范围来判定。

f) 多人打分时，在每个条款的最高分差不大于 15% 时，可以取平均分，最高分差超过 20% 时，须进行合议以缩小分差，再取平均分。

B.5 评价工具的使用

评价的步骤：

a) 根据需要评价的对象和以下评价的类型，确定评价的范围：

— 品牌管理基础或其他要素的评价；

— 基于本指南，对品牌培育全部或部分过程的评价；

— 基于本指南，并结合其他准则，对品牌培育全部或部分过程进行评价。

b) 确定评价的负责人和实施时间。评价可由团队（跨职能团队或其他适宜的团队）或个人来完成，但评价应由企业最高管理者来推动实施，包括任命一名负责人，以获得对企业品牌培育行为和当前绩效的深入了解。

c) 确定评价的实施方法。

d) 识别企业品牌培育管理体系每个要素或过程的成熟度等级和分数。

e) 汇总结果，编写报告。报告中使用图表可有助于对结果的沟通。

B.6 评价结果以及改进策划

评价结果应作为最高管理者开展管理评审的输入，评价获得的信息也可用于：

a) 在整个企业范围内进行对比，并共享经验（对比可在企业不同过程、部门间进行）；

b) 与其他企业进行标杆对比；

c) 监视企业在某段时间内的品牌培育进展情况；

d) 识别改进领域并确定其优先排序。

企业不同的要素或过程，可能具有不同的成熟度等级。企业应以成熟度等级相对低的要素或过程为重点，策划品牌培育的改进和创新计划，确定优先顺序，落实职责，评估和提供所需资源，明确预期收益并识别相关风险，并通过计划实施使品牌培育各要素或过程达到更高的成熟度等级。

附 录 C
(资料性附录)
分值分配

品牌培育管理体系成熟度评价总分为 1000 分，各部分分值分配如下。

序号	评价指标	单项级别	单项总分值
品牌培育基础（总分 150 分）			
1	组织	1~5 级	60
2	资源	1~5 级	90
品牌战略（总分 150 分）			
3	战略制定	1~5 级	60
4	战略部署	1~5 级	60
5	战略沟通	1~5 级	30
过程管理（总分 550 分）			
6	过程的策划与控制	1~5 级	100
7	产品和服务的价值创造和实现过程	1~5 级	240
8	品牌培育直接相关过程	1~5 级	210
监视、测量、评价和改进（总分 150 分）			
9	监视	1~5 级	30
10	测量	1~5 级	60
11	管理评审	1~5 级	30
12	改进	1~5 级	30

附录 D (规范性附录)

通信行业企业实施品牌培育管理体系的补充指南

D.1 范围

建立、实施、保持和改进品牌培育管理体系是企业的一项战略决策。其目的在于，首先在发掘企业/产品品牌核心价值的基础上，通过内部沟通使全体员工达成理念上的共识，并将理念转化为全员立足岗位对品牌核心价值的贡献；同时通过外部的品牌传播，让潜在客户及其他相关方了解并接受企业的品牌文化和价值理念，进而树立并保持在他们心目中正面的品牌形象；另外通过制度化的方法来提高品牌核心价值在发掘、转化、传播、保护等过程中的有效性和效率。

本标准可适用于通信行业各类企业，其中既包括面向消费者的终端产品制造商和面向行业用户的工业产品制造商，也包括经营各类电信业务的运营商、互联网服务提供商，以及提供网络勘察、设计、施工、维护等业务的服务商。

不同类型的通信行业企业，不论其是否开展了品牌战略的规划、品牌的设计、传播和营销等活动，自其登记注册开始就已经具备了自身固有的品牌——公司字号。而依据本标准全面、系统地开展品牌培育活动，可以更有效地帮助企业将品牌打造成为其核心竞争力之一，从而获取由此带来的附加利润和价值。

通信行业企业在应用本标准建立、实施、保持和改进管理体系时，可自行确定体系覆盖的品牌范围，既可以适用于一个品牌也可以同时适用于多个品牌。当体系同时覆盖多个品牌时，可在本管理体系的框架下，针对每一品牌确定各自的品牌战略、品牌培育目标、品牌定位、品牌核心价值，并采用适宜的方式确保针对每一品牌培育涉及的资源配置、品牌培育实施过程、以及监测、评价和改进活动都得到有效管理。

本附录作为通信行业企业应用品牌培育管理体系的规范性附录，仅针对具有通信行业特色的内容加以补充说明。

D.2 自然资源

通信行业企业应从减少对自然资源的过度消耗和破坏、实现可持续发展、履行社会责任等角度入手，对自然资源可能给品牌形象带来的影响加以识别和管理。

对食品、药品、矿产等行业来说，纯天然、原产地、高品位等自然资源条件是其品牌价值中独到的核心优势；对于通信行业来说，减少对自然资源的过度消耗和破坏，实现安全、可持续的发展，则是企业必须履行的一项社会责任。一方面，通过展示企业在可持续发展方面和职业健康安全及社会责任方面的积极实践（如开展 GB/T24001、GB/T28001、RoHS/CRoHS、绿色产品、能效领跑者、能源之星等认证、定期发布社会责任报告等），将有助于提升品牌的正面形象；另一方面，如果企业不能有效识别和处置这方面的风险，则可能面临由此带来的对品牌形象的负面影响。

D.3 品牌战略

通信行业企业应将品牌作为一种核心竞争力，加以识别、打造并不断强化，从而获取差异化竞争带来的利润和价值。

通信行业企业在选取品牌培育目标时，既应考虑用于衡量品牌价值和品牌绩效的关键绩效指标（见 5.2.2），也应考虑用于衡量品牌培育过程有效性的管理性绩效指标（见 D.4）。适用时，企业应针对本标准第 6 章所列的过程，逐一在相应的职能和层次上建立管理绩效指标，以便更好地运用过程方法进行管理。其中，当体系同时覆盖多个品牌时，企业宜针对每一品牌确定不同的品牌培育目标/指标（如品牌价值、市场占有率等），也可在此之外建立各品牌均适用的目标和指标。

社会责任是塑造品牌形象、扩大品牌影响和美誉度的关键要素。通信行业企业在确定社会责任方面的关键绩效指标时，可从组织治理（如内部信息沟通和员工参与）、人权（如关注弱势群体、尊重风俗习惯）、劳工实践（如员工发展与培训、职业健康和安全）、环境（如产品节能设计、有毒有害物质控制、污染治理和预防等与节能减排、可持续发展相关的内容）、公平运行实践（如反商业贿赂、公平竞争、尊重和保护产权）、消费者问题（如保障安全、保护隐私）、社区参与（如社区沟通）等方面加以考虑。

通信行业企业决策层应定期组织开展品牌战略实施情况的评价（可结合管理评审进行），评价时应综合考虑品牌培育目标的完成情况以及内外部环境的变化情况等信息，评价后应做出是否需要调整品牌战略的决策。

通信行业企业应考虑根据不同产品市场定位的差异、可投入资源的多少，以及细分行业特点等来选择适宜的品牌架构。通常面向消费者的通信终端产品制造商和通信网络服务提供商，宜采用企业品牌加产品品牌的架构模式；而面向行业用户的工业产品制造商（如网络设备及专用器材的制造商），以及提供网络勘察、设计、施工、维护的服务商，宜采用企业品牌的架构模式。

D.4 过程的策划和控制

通信行业企业在策划和运行本标准 6.2、6.3 条所述的过程时，应开展下列活动以便运用过程方法来对相关过程加以管理，从而提高过程的有效性和效率：

- a) 识别过程中与品牌核心价值、品牌定位相关并可能对其产生影响的活动；
- b) 确定该过程与品牌绩效相关的管理目标；
- c) 为实现上述目标，分析对现有过程进行优化的需求；
- d) 在过程输入中增加考虑与品牌核心价值、品牌定位中相关的内容，并采用适宜的方法确保输入满足输入的要求；
- e) 确定过程运行准则并配置相应的资源；
- f) 确保过程的运行处于受控状态；
- g) 对该过程与品牌绩效相关的管理目标进行监视和测量。

对于采用多元化品牌策略的企业，不同品牌对应的产品价值创造过程可能是不同的（如硬件产品品牌和云平台服务品牌），此时需要企业进行分析并分别确定相关过程的运行准则和控制要求。

通信行业企业在策划和控制本标准 6.2 条所述的过程时，可与质量、环境、职业健康安全、两化融合、信息安全、能源、诚信、业务连续性等管理体系相结合，但应基于实现品牌核心价值及品牌目标的要求，考虑是否需要对原有的运行控制要求进行优化和调整。

通信行业企业在策划和控制本标准 6.3 条所述的过程时，应与所确定的品牌架构策略相适应。如采用单一的企业品牌架构时，在一定时期内有可能不涉及品牌更新和品牌延伸，但应基于对品牌战略实施

情况的评价做出上述决定。

D.5 设计和开发

通信行业企业应将产品和服务的设计开发活动纳入品牌培育管理体系中,运用 D.4 所述的过程方法对原有的设计和开发活动进行再策划(包括必要时的优化),并按策划结果实施过程管理。

示例:

某企业的品牌核心价值中包括“以人为本的科技创新能力”这一关键要素,品牌定位是针对通信终端产品的高端市场。经分析,产品创意和概念形成阶段、产品设计验证阶段的活动可能与品牌核心价值及品牌定位相关。此时与品牌绩效相关的过程管理目标可以考虑选取诸如高端客户的早期介入度、用户体验满意度、产品先进性和独创性等。产品设计过程中,可通过组织目标市场用户的需求调查、分析对比市场已有类似产品的功能性能和专利情况、邀请目标用户对设计原型产品进行试用等方式,对设计和开发过程中与品牌核心价值及品牌定位相关的活动加以优化,并按每个设计开发项目对上述过程管理目标的完成情况进行监测和分析。

D.6 采购和合作

通信行业企业应将采购和分包活动纳入品牌培育管理体系中,运用 D.4 所述的过程方法对原有的采购和合作活动进行再策划(包括必要时的优化),并按策划结果实施过程管理。

示例:

某企业的品牌核心价值中包括“积极践行绿色可持续发展理念”这一关键要素,品牌定位是为大型国际化系统解决方案提供商配套通信用工业产品。经分析,其原辅材料中有毒有害物质含量、外发加工的金属结构件电镀生产等与品牌核心价值及品牌定位相关。此时与品牌绩效相关的过程管理目标可以考虑选取诸如原辅材料 RoHS 检测合格率、供应商 100%通过 GB/T24001 认证、电镀加工方环保合规性等。在采购和分包过程中可,在供应商选择过程中增加对 GB/T24001 认证情况及电镀加工企业环保合规性审查等内容,在采购/分包协议中明确相关要求对原辅材料定期进行 RoHS 检测等措施,并定期对上述过程管理目标的完成情况进行监测和分析。

D.7 生产和服务提供

通信行业企业应将生产和服务提供活动纳入品牌培育管理体系中,运用 D.4 所述的过程方法对原有的生产和服务提供活动进行再策划(包括必要时的优化),并按策划结果实施过程管理。

示例:

某企业的品牌核心价值中包括“追求卓越品质”这一关键要素,品牌定位是针对军方市场提供通信电子产品。经分析,其生产工序中的表面贴装(SMT)、波峰焊等工序对产品质量及可靠性影响较大,并可能影响到品牌核心价值及品牌定位。此时,与品牌绩效相关的过程管理目标可以考虑选取诸如百万机会缺陷数(DPMO)、平均无故障时间(MTBF)等指标。在生产过程中可采取导入六西格玛管理等措施,并定期对上述过程管理目标的完成情况进行监测和分析。

D.8 营销

通信行业企业应将营销活动纳入品牌培育管理体系中,运用 D.4 所述的过程方法对原有的营销活动

进行再策划（包括必要时的优化），并按策划结果实施过程管理。

示例：

某通信运营企业的品牌核心价值中包括“信息惠民、消除数字鸿沟”这一关键要素，某产品品牌定位是针对农村地区的价格敏感用户的电信业务套餐。经分析，营销活动中涉及的营业网点建设、产品定价策略等内容可能影响到品牌核心价值及品牌定位。此时，与品牌绩效相关的过程管理目标可以考虑选取诸如网点覆盖率、合作营业厅占比、套餐定价与目标市场历史 ARPU 值（每用户平均收入）的比值等指标。在营销过程中可采取通过大力发展合作营业厅的方式，实现快速、低成本地提高网点覆盖率，另外确定定价策略时基于目标市场历史 ARPU 值测算结果合理确定套餐资费标准，确定套餐内容时针对留守人员与外出务工人员沟通的特点，在套餐中设计特定号码间每月一定数量的语音/视频免费通话时长等措施，同时定期对上述过程管理目标的完成情况进行监测和分析。

D.9 交付

通信行业企业应将产品和服务交付活动纳入品牌培育管理体系中，运用 D.4 所述的过程方法对原有的交付活动进行再策划（包括必要时的优化），并按策划结果实施过程管理。

示例：

某企业的品牌核心价值中包括“打造全产业链端到端的交付能力”这一关键要素，品牌定位是针对国内电信运营商为代表的行业用户市场提供通信专用设备。经分析，其内部的商务流程、计划调度流程、物料配套流程、生产制造流程、仓储物流流程、工程服务流程等是否协调顺畅，对最终能否及时交付/开通影响较大，并可能影响到品牌核心价值及品牌定位。此时，与品牌绩效相关的过程管理目标可以考虑选取诸如交付/开通及时率、物料配套及时率、设备综合效率（OEE）等指标。可采取在企业内及供应链上导入拉动式生产等管理措施，并定期对上述过程管理目标的完成情况进行监测和分析。

D.10 售后支持

通信行业企业应将售后服务和支持活动纳入品牌培育管理体系中，运用 D.4 所述的过程方法对原有的售后服务和支持活动进行再策划（包括必要时的优化），并按策划结果实施过程管理。

示例：

某企业的品牌核心价值中包括“服务无极限”这一关键要素，产品品牌定位是针对国内通信终端产品的城市中老年客户市场。经分析，目标客户人群存在以下消费特点：有智能终端产品的使用需求、对于智能产品及 APP 应用的相关操作不熟悉、子女经常不在身边、换机频率低、但小额消费容易接受。因而能否提供更人性化、更灵活的增值服务，增强客户黏性，可能影响到品牌核心价值及品牌定位。此时，与品牌绩效相关的过程管理目标可以考虑选取诸如服务网点覆盖率、免费/收费增值服务订购数量与出货量之比、客户购买产品后到服务网点的频率等指标，并可采取与授权的经销商、维修点合作，开展免费或收取少量包月/包年服务费的方式，提供 APP 软件安装、使用指导、故障处理等增值服务的措施，同时定期对上述过程管理目标的完成情况进行监测和分析。

参 考 文 献

- [1] GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语
 - [2] GB/T 19001 质量管理体系 要求
 - [3] GB/T 19004 追求组织的持续成功 质量管理方法
 - [4] GB/T 23331 能源管理体系 要求及使用指南
 - [5] GB/T 25353 风险管理 原则与实施指南
 - [6] GB/T 29186 品牌价值 要素
 - [7] GB/T 29187 品牌评价 品牌价值评价要求
-