

中华人民共和国国家标准

GB/T 43833—2024/ISO 44002:2019

协作业务关系管理体系 GB/T 40144 实施指南

Collaborative business relationship management systems—Guidelines on the
implementation of GB/T 40144

(ISO 44002:2019, Collaborative business relationship management systems—
Guidelines on the implementation of ISO 44001, IDT)

2024-03-15 发布

2024-03-15 实施

国家市场监督管理总局 发布
国家标准化管理委员会

目次

前言 III

引言 IV

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语、定义和缩略语..... 2

 3.1 术语和定义 2

 3.2 缩略语 2

4 组织环境 2

 4.1 理解组织及其环境 2

 4.2 理解相关方的需求和期望 2

 4.3 确定协作业务关系管理体系的范围 3

 4.4 协作业务关系管理体系 3

 4.5 价值创造 4

5 领导作用 5

 5.1 领导作用和承诺 5

 5.2 方针 5

 5.3 组织的岗位、职责和权限 6

6 策划 8

 6.1 应对风险和机遇的措施 8

 6.2 协作业务关系目标及其实现的策划 8

 6.3 协作业务关系的识别和优先级确立 8

7 支持..... 10

 7.1 资源 10

 7.2 能力与行为 11

 7.3 意识 11

 7.4 沟通 12

 7.5 成文信息 12

8 运行..... 14

 8.1 运行策划和控制 14

 8.2 运行意识(阶段 1) 14

 8.3 知识(阶段 2) 19

 8.4 内部评估(阶段 3) 27

 8.5 合作伙伴筛选(阶段 4) 32

8.6 携手合作(阶段 5) 36

8.7 价值创造(阶段 6) 50

8.8 团结一致(阶段 7) 53

8.9 启动退出策略(阶段 8) 59

9 绩效评价..... 62

9.1 监视、测量、分析和评价 62

9.2 内部审核 63

9.3 管理评审 64

10 改进 64

10.1 不合格和纠正措施 64

10.2 持续改进 64

参考文献 66

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。

本文件等同采用 ISO 44002:2019《协作业务关系管理体系 ISO 44001 实施指南》。

本文件做了下列最小限度的编辑性改动：

——为与现有标准协调，将标准名称改为《协作业务关系管理体系 GB/T 40144 实施指南》。

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。

本文件由全国协作业务关系管理标准化技术委员会(SAC/TC 592)提出并归口。

本文件起草单位：深圳市标准技术研究院、中环联合(北京)认证中心有限公司、中国石油天然气股份有限公司规划总院、中山市深中标准质量研究中心、国家市场监督管理总局认证认可技术研究中心、深圳华通威国际检验有限公司、浙江卓邦装饰工程有限公司、深圳大学、中国国际贸易促进委员会商业行业委员会、中标华信(北京)认证中心有限公司、中科健康产业集团股份有限公司、北京大陆航星质量认证中心股份有限公司、中国民族贸易促进会、中兴通讯股份有限公司、深圳市众信电子商务交易保障促进中心。

本文件主要起草人：万茸茸、邓秋玮、董丰莲、温利峰、陈展展、余良清、周文俊、王梅、苏燕君、王曦、柯章勇、潘瑶、潘英、刘伟丽、周亚杰、曹婧、段莹雪、任昶、董春松、周雪儿、姚歆、杨磊、刘婷婷、欧慧敏。

引言

0.1 总则

本文件提供了支持 ISO 44001 有效实施的指南,以便在各种规模的组织中建立和改进协作业务关系管理体系(CBRMSs)。本文件不包含任何附加要求。目标使用者为希望深入了解 ISO 44001 知识和要求的人员,例如:协助组织推行 ISO 44001 实施过程的人员。

ISO 44001 提供了从协作工作中获得重大商业价值和收益的案例。

本文件采用了泛行业的最佳实践,包括 ISO 44001 的早期使用者。旨在帮助组织了解各要素的重要性,并提出在实施过程中的可行方法。对于如何满足要求,需要在每个组织的背景下单独评估和应用。

在 ISO 44001 中,详细说明了协作关系的多维性质。其中许多关系具有对外关注性,强调了协作在管理组织之间的不同目标、宗旨、期望、文化和行为方面的重要性。

协作还可以用于关注内部接口,以优化现有活动、推动内部变化或加快在收购和合并期间的整合过程。在这些情况下,本文件中的指导原则也具有相关性。在协作关系中,有效地运作依赖于具体的、共同商定的目标、结构、资源、过程、角色和职责,并且可能需要对现有的过程作出相应的变更。本文件的结构与 ISO 44001 保持一致,使用管理体系标准(MSS)的高阶架构(HLS)。在制定协作业务关系标准时,第 8 章(运行)已阐述了使用八阶段生命周期模型(见图 1)识别、发展和管理第三方关系的具体要求。在协作关系中,有效运行依赖于共同商定的特定接口、过程、角色和职责,并且可能需要对现有的过程作出相应的变更。

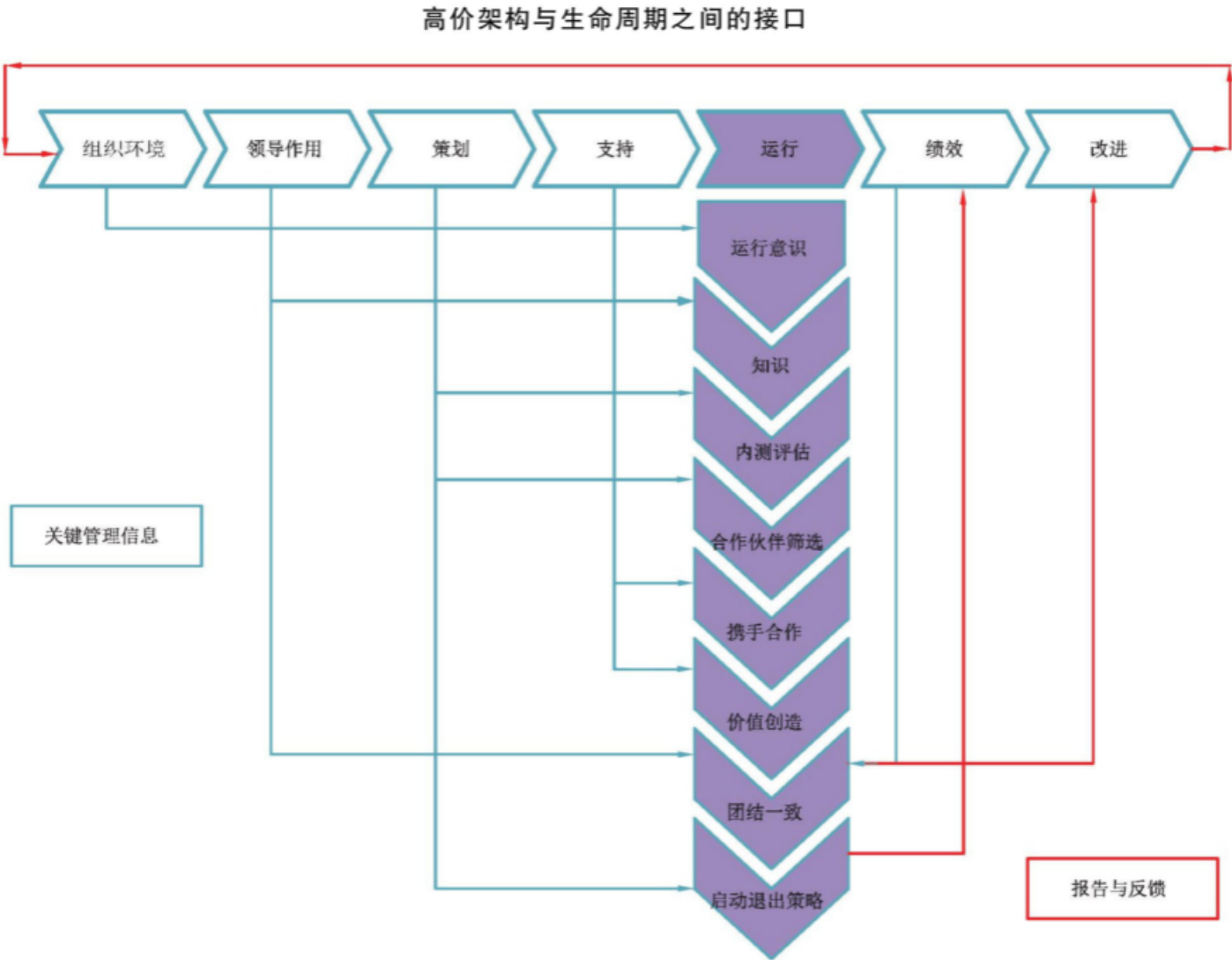


图 1 组织与运行体系之间的关系

0.2 如何使用本文件

本文件的结构、条款编号与 ISO 44001 中相应条款保持对应。

第 8 章涉及的阶段是通过解释介绍说明各阶段的目的和目标。包括说明每个阶段步骤的流程图。流程图中的每个框代表 ISO 44001 中包含的条款和本文件中的支持条款。

每个子条款都采用相同的基本格式，如下所示：

- a) 首先，概述 ISO 44001 中相应条款的目的；
- b) 其次，解释支持发展有效协作工作的相关性和重要性；
- c) 最后，就如何实施 ISO 44001 中的相应条款提供指引，例如建议的方法和考虑范围。

在适当的情况下，可使用表格、图形、模型和方法支持这些子条款的实施。

为了能够更清晰、更深入地理解本文件的要求，建议将 ISO 44001 和本文件一起阅读。ISO 44001 附件中提供了更多有用的信息。

可能会出现 ISO 44001 中的某些要求与本文件重复的情况。然而，在这些重复的情况下，它们反映了整个关系生命周期中过程的演变。高阶架构描述了发生在组织层级上的要求，而第 8 章中的子条款描述的是适用于类似特定协作的要求。

本文件提供的指南能够将 ISO 44001 框架整合到组织已建立的运行、活动过程和程序中，优化组织

间协作的收益。在这种情况下,采用协作方法可以强化而不是削弱各方之间商定的义务和责任,其应用与所涉及组织的规模和复杂性相适应。

为了支持需求和第三方参与,考虑以下原则。

0.3 关系管理的共同原则

0.3.1 生命周期框架

生命周期框架解决了源自高阶管理体系带来的许多问题,并且会随特定关系的生命周期的环境和成熟度发生变化。这些不断发展的主题影响协作组织的行为和组织文化,以确保它们有效、持续优化,并通过协作方法为相关方带来更大的收益(见图 2)。



图 2 成功的协作业务关系重要组成部分概览

在协作关系的背景下,生命周期模型阐述了从概念采用到脱离的有效管理过程的关键步骤。这 8 个阶段是：

- a) 运行意识:明确组织的协作倾向;
- b) 知识:评估协作利益和业务案例;
- c) 内部评估:评估公司的协作能力;
- d) 合作伙伴筛选:建立适当的筛选过程;
- e) 携手合作:建立联合治理协作模式;
- f) 价值创造:建立持续改进的联合协作过程;
- g) 团结一致:持续管理、监视和衡量关系;
- h) 启动退出策略:建立脱离和/或未来协作的联合方法。

0.3.2 阶段顺序

虽然第 8 章遵循 8 个阶段的过程,但任何特定协作关系的切入点都可能会有所不同。

协作业务关系管理体系 GB/T 40144 实施指南

1 范围

本文件提供了组织实施 ISO 44001 的指南(见图 3),目的是实现成功的协作业务关系,以及帮助组织有效地使用和实施框架性规范。

本文件解释了 ISO 44001 每项要求的目的、重要性,并推荐了实施方法。如何满足要求将根据每个组织具体情况进行评估和应用。

本文件适用于任何组织。

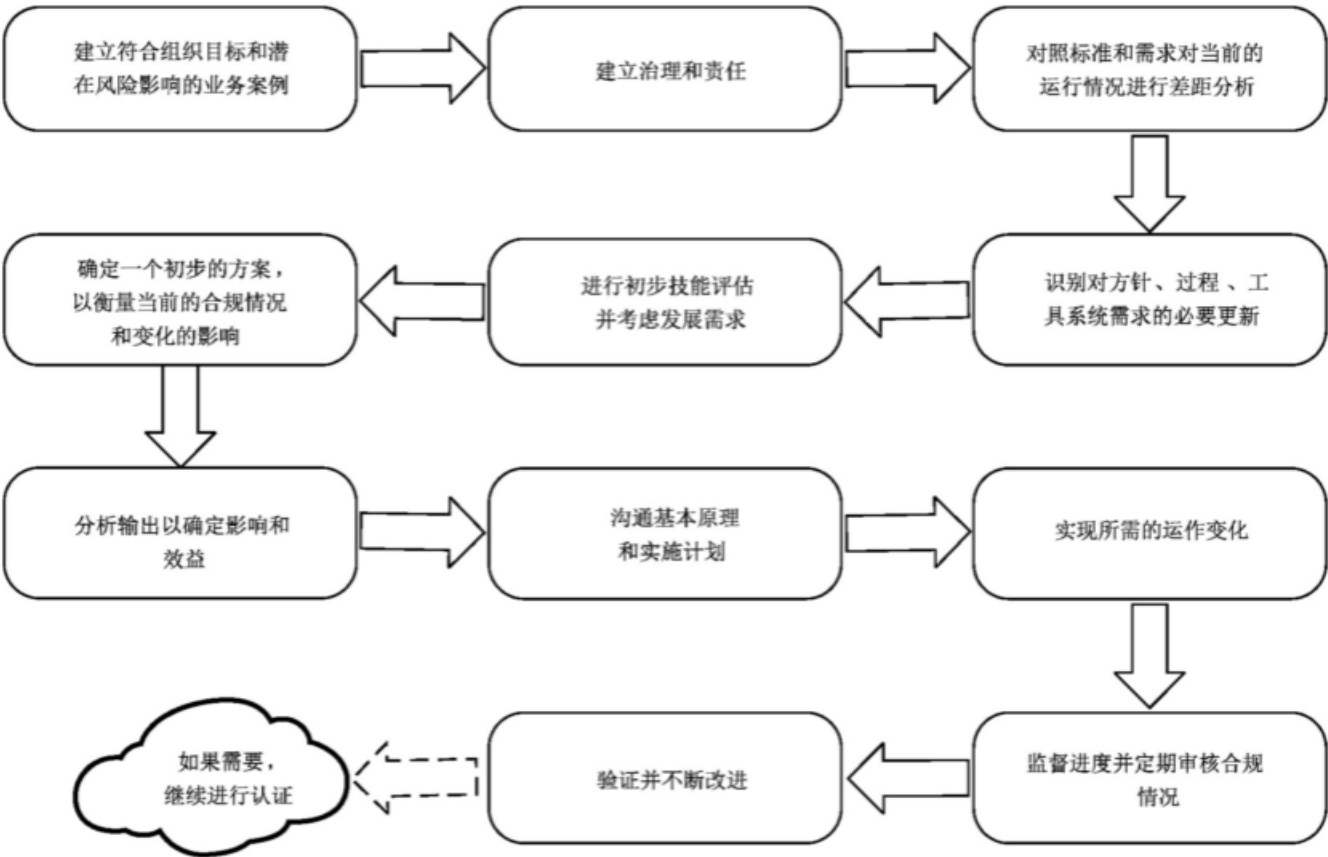


图 3 ISO 44001 的高级实施流程

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中,注日期的引用文件,仅该日期对应的版本适用于本文件;不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

GB/T 40144—2021 协作业务关系管理体系 要求和框架(ISO 44001:2017,IDT)

3 术语、定义和缩略语

3.1 术语、定义

ISO 44001 界定的术语和定义适用于本文件。

3.2 缩略语

下列缩略语适用于本文件。

CBRMS:协作业务关系管理体系(collaborative business relationship management system)

IPR:知识产权(intellectual property right)

KPI:关键绩效指标(key performance indicator)

MAP:成熟度评估概况(maturity assessment profile)

OLA:运行水平协议(operating level agreement)

RMP:关系管理计划(relationship management plan)

SER:高级管理负责人(senior executive responsible)

SLA:服务水平协议(service level agreement)

4 组织环境

4.1 理解组织及其环境

注：有关组织环境的更多信息，见 GB/T 19002—2018 中第 4 章。

4.1.1 内容：目的概述

组织宜在活动、组织的预期结果和支持这些结果相互协作的潜在作用之间建立清晰的联系。

4.1.2 原因：相关性说明

协作可能不适用于所有业务关系，宜将重点放在可提升价值之处。组织可能会发现，建立协作关系会给现有的运行结构带来挑战。因此，内部相关方确保协作方法总体有益非常重要。

4.1.3 方法：实施指南

在组织中，采用协作计划需要最高管理者作出策略决策，以确保在适当的时候在所有职能部门和团队中进行有效整合并获得支持。

4.2 理解相关方的需求和期望

4.2.1 内容：目的概述

组织宜识别因协作可能受到影响的外部相关方，以确保清楚地了解他们的需求和期望。

4.2.2 原因：相关性说明

成功的协作方法宜建立在各项举措的交付能力和相关方共同界定的目标和成果的基础上。当这些目标和成果不一致时，至少与关键目标相辅相成或保持中立。同样重要的是，要确保定期评审这些目标，以评估其变化情况。在某些情况下，协作机会可由相关方发起，也可能需要通过特定合作伙伴或供应商来满足相关方的要求。相关方可成为协作的一部分。事实上，通过协作优化绩效的一个重要方面

是,合作伙伴可直接与相关方互动并发展为更好的协作关系。相关方对协作或特定合作伙伴的认可也可能会成为制定正确方法的关键因素。

4.2.3 方法:实施指南

组织宜识别所有潜在的相关方,理解其需求和期望,并制定解决方案。相关方分析图是许多组织常用的工具,但宜延伸到传统的影响因素和阻碍因素以外,将所有可直接或间接影响协作计划和结果的联系点考虑进来。

4.3 确定协作业务关系管理体系的范围

4.3.1 内容:目的概述

组织宜评估其策略目标和业务活动,以确定在哪些地方实施和部署系统的协作工作方法是适宜或有益的。

4.3.2 原因:相关性说明

组织可能有各种各样的外部关系,不同的外部关系中利用协作工作产生的价值可通过不同的方式来确定,可能还需要考虑相关组织的规模、复杂性以及协作结果。

4.3.3 方法:实施指南

在考虑协作工作方法时,平衡所需投入的时间、资源与预期成果以提高产出。对当前的运行方法进行细分,将有助于确保资源的有效配置,同时评估市场驱动因素。在可能的情况下,宜识别可能受相关方影响的方面。这些可包括:

- a) 相关方协作的态度;
- b) 相关方对合作伙伴的偏好;
- c) 与多个组织协作的风险;
- d) 签约过程和法律约束;
- e) 是否有合适的合作伙伴或供应商;
- f) 时间线。

4.4 协作业务关系管理体系

4.4.1 内容:目的概述

组织宜确保建立 CDRMS 以支持和维持组织协作要求的范围,与组织建立的其他管理体系进行有效的沟通、充分的记录和整合。

4.4.2 原因:相关性说明

如果协作关系已被识别为实现业务目标的关键因素,那么在组织现行运行的系统中维护已有的协作管理体系和高级过程至关重要。具有潜在收益的外部协作失败可追溯到这些活动与现有的方针、过程和实践的冲突。

4.4.3 方法:实施指南

组织宜建立与现有管理体系相一致、明确的且有成文信息的协作管理体系及过程,并能够在适当时适应特定的调整 and 变化,包括能够有效地适应第三方过程。

4.5 价值创造

4.5.1 内容:目的概述

组织宜评估协作工作可以在哪些方面增值,确保对这些方面进行重点投资和适当的资源调配,并实现最大收益。协作工作可调配额外或专门的资源来实现预期目标,并确保注重投入产出之间的平衡。

4.5.2 原因:相关性说明

协作关系的类型有很多种,可根据组织的预期结果、规模和复杂性采用不同的方式评估其增值的潜力。价值也可通过许多不同的方式来衡量,常见的例如潜在的合作伙伴。至关重要的是,组织有能力评估和阐明其预期的价值主张,并能够与合作伙伴保持一致。

4.5.3 方法:实施指南

作为出发点,组织可考虑基于组织整体目标来评估所有现有和潜在关系的预期价值,并评估协作方法可能带来的益处,见图 4。

在许多类似的案例或关系中,价值可能不同,明确这些价值可确保协作计划配置的适宜性,其中可能包括提高竞争力等其他优先事项,例如:

- 增强响应市场需求的能力;
- 进入新市场;
- 建立可替代的增值方案;
- 推动创新;
- 增加资源;
- 加快上市速度;
- 改善风险状况;
- 降低成本。

任何潜在关系都可能有多多个或单一的驱动因素,宜理解这些驱动因素,以确保部署和管理过程始终专注且不偏离策略成果。

注: GB/T 40144—2021 中附录 F 解释了一系列关系。

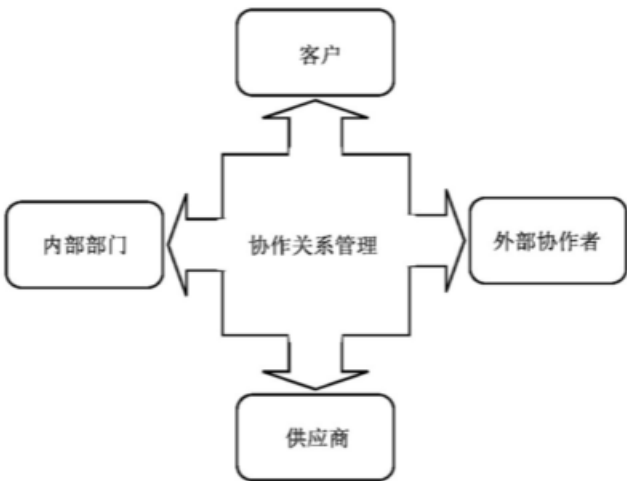


图 4 潜在协作领域和潜在协作价值应用的来源

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

5.1.1 内容:目的的概述

适当时,组织宜确保为协作的部署提供明确且有成文信息的高层支持。

5.1.2 原因:相关性说明

最高管理者的承诺、权力、影响力和监督对于协作工作的整体成功至关重要。协作工作可能需要额外的资源,或者会影响当前的运行过程、职责和利益相关方的管理。

5.1.3 方法:实施指南

组织宜正式任命一名高级管理负责人(SER)负责协作工作,其最高管理层有权对所有相关活动进行高层监督。

5.2 方针

5.2.1 内容:目的的概述

组织宜确保建立明确的方针和过程来实施和管理协作工作。

5.2.2 原因:相关性说明

制定方针时,宜在业务关系中建立和嵌入协作的概念、方法和行为,以便在整个组织中统一应用实施并保持一致。制定方针是实现预期结果持续成功的基础。

组织的方针和过程宜支持协作的战略方向,并评估其如何适应不同的工作方式。所有方针和过程宜与不断变化的业务环境和要求保持一致。从战略方向和目标开始,在适当的情况下通过组织的方针、程序和指南往下传递,以确保实施的一致性。随着时间的推移,协作行为宜与既定的目标和宗旨保持一致。

5.2.3 方法:实施指南

协作工作方针宜涵盖表 1 列出的内容。组织宜评审所有方针,以确保其与协作方法不相冲突。

表 1 方针制定

内容	说明
——与现有的方针保持一致	——避免相互矛盾的方针
——反映组织的愿景和价值观	——强化组织的精神
——由执行管理层授权	——清楚地表明执行任务
——反映组织环境	——合适的业务
——使用组织的相关语言	——使用组织通用的语言
——所有相关方都能理解	——简洁明了
——与业务过程相关联	——反映运行过程
——识别内部发展需求	——满足培训和发展需求

宜采取全面的协作方法,以考虑到业务环境、人员、绩效和组织的具体要求。

组织宜在其现有方针和过程的基础上,进行评审和适当的优化,以支持协作工作。至少宜提出以下问题,以检查是否需要新的方针和过程:

- a) 组织的愿景和价值观是否与协作方法兼容?
- b) 商业计划是否包含通过协作实现的目标?
- c) 组织治理是否支持协作工作?
- d) 是否可以在现有管理结构内实施协作计划?
- e) 资源开发计划是否包括协作工作?
- f) 当前的风险管理过程是否支持协作工作?
- g) 当前的知识管理过程是否支持协作工作?
- h) 当前的问题解决过程是否支持协作工作?
- i) 组织结构是否适宜并能够为协作工作提供灵活性?

5.3 组织的岗位、职责和权限

5.3.1 最高管理者

5.3.1.1 内容:目的概述

最高管理者被任命时,宜作出承诺,推动协作工作。

5.3.1.2 原因:相关性说明

当两个或更多组织参与协作工作时,可能需要重新调整一些活动并改变运作实践,这可能会影响绩效和行为。最高管理者的支持和行为为所有员工的工作定下基调。

5.3.1.3 方法:实施指南

最高管理者宜明确指定具有适当能力、行为和权限的高级管理负责人。

5.3.2 建立组织的治理结构

5.3.2.1 内容:目的概述

组织宜确保有明确的运行和管理结构来管理协作工作在组织内的应用。

5.3.2.2 原因:相关性说明

实施协作工作可能要求对现有的管理结构和职责做出改变和调整。

5.3.2.3 方法:实施指南

组织建立的治理结构和实施过程宜确保有效领导和管理协作关系,从而在现有的价值框架内实现其共同目标。协作治理框架提供了能够持续监控和管理协作关系的指南和流程,以保持各方之间的价值传递。治理结构可描述为适当的正式决策框架,以确保相关方的业务活动和策略保持一致。

在建立治理结构时,宜根据各方的业务需求进行调整,例如:

- a) 组织、文化和行为;
- b) 业务活动的复杂性;
- c) 活动的业务影响,例如策略与交易;
- d) 地理范围;

- e) 各组织的公司管理结构,例如部门、业务、单位、区域;
- f) 相关方之间的业务关系;
- g) 组织内的决策过程。

治理结构宜:

- 定义组织的价值观和协作文化;
- 识别所需协作业务关系的范围(见 4.4)并予以系统地支持(见 4.5);
- 阐明组织的目标,并在适当的情况下,建立协作目标(见 6.2、8.2.4 和 8.3.2.2);
- 为协作提供资源(见 7.1);
- 明确协作的主要角色和职责(见 8.6.2.5);
- 确保新的协作角色和职责与组织其他方面的日常治理安排相兼容;
- 确保组织在承诺之前为协作做好充分准备(见 8.4.4);
- 确保建立适当的联合治理结构(见 8.6.2),包括明确定义与组织协作目标兼容的联合目标(见 8.6.2.3);
- 确保价值创造计划是为了联合目标的实现(见 8.8);
- 监督联合关系的管理(见 8.8.2 和 8.8.3);
- 确保对联合关系存续期间(见 8.8.7)和退出后(见 8.9.4)的绩效进行适当的分析和报告;
- 确保对审核进行策划,且审核能为 CBRMS 的状态提供客观信息(见 9.2);
- 确保策划和实施管理评审,并及时作出决定以确保 CBRMS 的有效性(见 9.3);
- 确保管理评审的安排与其他业务管理体系的安排相结合或兼容。

5.3.3 高级管理负责人

5.3.3.1 内容:目的概述

为有效执行 CBRMS, SER 宜获得最高管理者的明确委托和授权。

5.3.3.2 原因:相关性说明

协作工作可能需要对运行实践或资源进行内部调整,并且在需要提供方向指导和支持时,能够跨越内部职能边界。此外,为确保其有效性,需要对协作体系进行监管,有时还需要高层来解决问题。

5.3.3.3 方法:实施指南

在大多数情况下,任命 SER 不需要组织内增加额外人员。该角色通常根据现有管理结构分配给资深人员,并根据运营要求提供行政支持。在较大的组织中, SER 的职责可部分正式委派给运营管理人员,同时保留对协作管理体系的总体责任。

SER 的主要职责宜包括:

- a) 保持协作管理体系的运行有效性;
- b) 与外部合作伙伴进行高水平的交流;
- c) 支持流程、系统和人员的内部发展;
- d) 分配资源;
- e) 监督、监控和审查协作运行情况和绩效;
- f) 适时解决问题;
- g) 发展协作能力。

6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 内容:目的概述

组织宜评审潜在的合作意向并识别风险和机遇。

6.1.2 原因:相关性说明

采用协作方法能够对与交付成果相关的系统、过程和人员产生深远的内部影响。识别风险和机遇能为协作的实施奠定良好的基础。

6.1.3 方法:实施指南

组织宜对协作方法可能引起的所有风险和机遇进行全面的评审。宜在推进评审前将业务案例文件化,以便相关人员完全理解需求和目标。

6.2 协作业务关系目标及其实现的策划

6.2.1 内容:目的概述

组织宜在总体业务目标的背景下评估每个潜在的协作关系。

6.2.2 原因:相关性说明

在启动协作计划之前,宜保证安排的目标有必要投资。同时,组织可通过明确从协作关系中获得的价值,验证其方法的有效性。

6.2.3 方法:实施指南

组织宜建立实施评估的过程。这可能涉及多种考虑因素,包括:

- a) 财务收益和风险降低;
- b) 提高绩效和效率;
- c) 扩展产品或服务能力;
- d) 产品开发与创新;
- e) 通过行为改变来提高绩效。

6.3 协作业务关系的识别和优先级确立

6.3.1 总则

6.3.1.1 内容:目的概述

组织宜确保有既定的过程来识别协作可带来附加价值的关系。

6.3.1.2 原因:相关性说明

并非所有业务安排都需要协作方法或者从中受益。

交易关系通常:

- 非长期的;
- 价值或资产的交换;

——引入最小的复杂性。
而协作关系通常：
——长期的；
——价值创造或资产整合；
——引入更多的复杂性。
交易关系与协作之间的关系如图 5 所示。

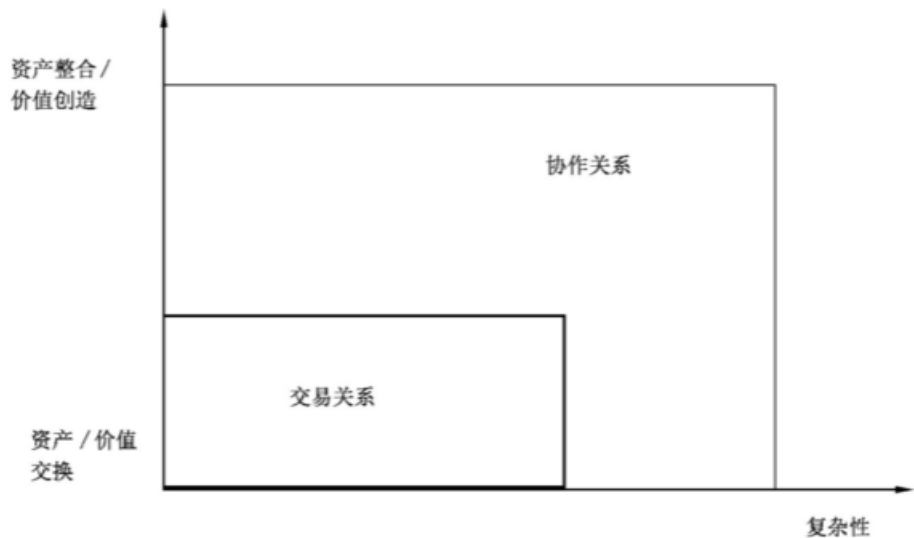


图 5 交易与协作关系

6.3.1.3 方法:实施指南

组织宜对正在考虑协作的各个关系进行评估(见图 6)。影响协作关系是否合适的因素通常包括但不限于成本、复杂性、时间、关键性、声誉和风险。

<p>机会型关系 (潜在的协作)</p> <p>基本是一次性的关系，在参与期间利用共同资源 and 信息，通常由主要合同驱动</p>	<p>战略型关系 (协作的)</p> <p>是战略上对长期发展至关重要的一种关系，需要一定程度的相互依赖，并可通过发展紧密的一体化运行方法来加强价值和风险管理</p>
<p>交易型关系 (没有协作)</p> <p>是在标准产品、商品和服务基础上，挖掘联合资源和信息空间有限的一种关系</p>	<p>发展型关系 (潜在的协作)</p> <p>这种关系有可能通过长期接触建立利益，最终可能发展为战略伙伴关系</p>

图 6 建议的业务关系细分方法

6.3.2 协作机遇的识别

6.3.2.1 内容:目的概述

组织宜建立从协作方法中识别潜在机遇的过程。

6.3.2.2 原因:相关性说明

确保有坚实的基础来考虑支持以协作方式进行投资的环境和机会。

6.3.2.3 方法:实施指南

组织宜考虑协作关系的推进及其相对价值和潜在改进机会。这可通过制定适当的策略来发展特定关系,从而更具协作性,见图 7。

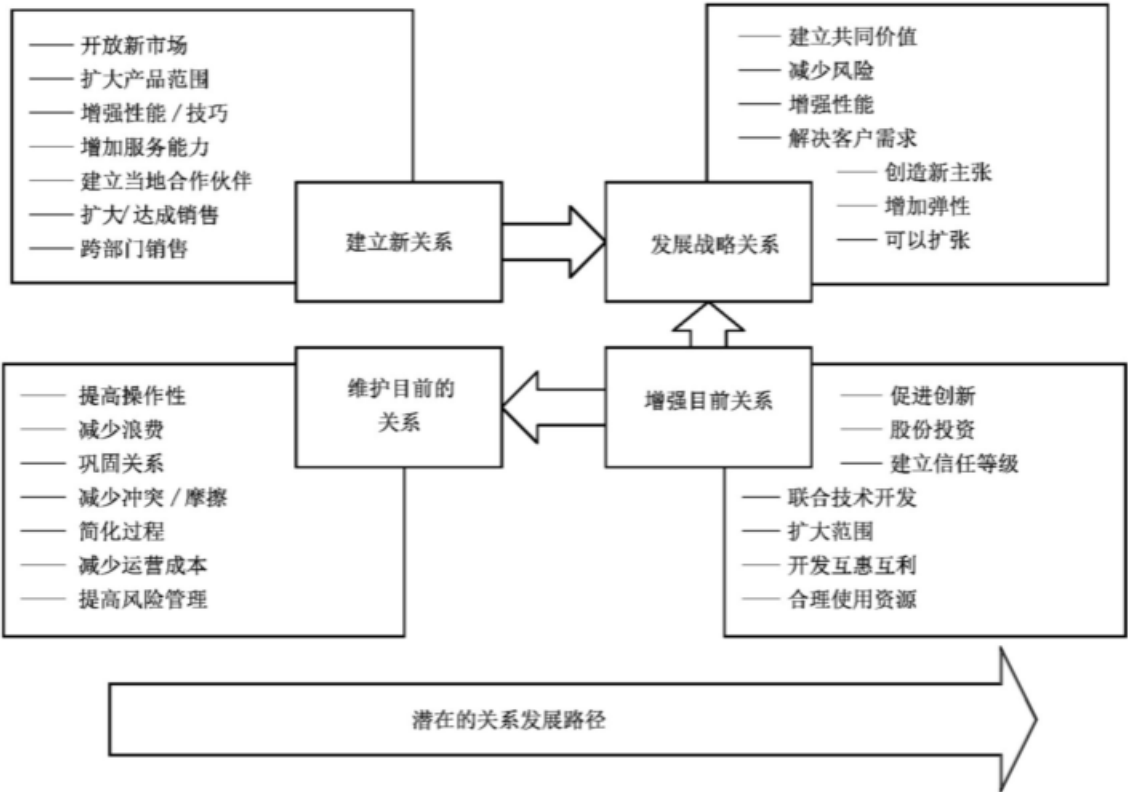


图 7 关系的发展

7 支持

7.1 资源

7.1.1 内容:目的概述

组织宜确保 CBRMS 资源充足且适宜。

7.1.2 原因:相关性说明

不能提供充足和/或适宜和及时的资源,是未能实现管理体系目标的重要原因。

7.1.3 方法:实施指南

在应用 ISO 44001 的整个过程中,当评估建立、实施、维护和持续改进 CBRMS 所需的资源时,组织宜考虑内部和外部资源的能力及其限制。

在 CBRMS 的背景下,资源可包括:

- a) 知识,例如有关当前市场、潜在合作伙伴和当前运营的信息,使高层管理人员能够在合理的基础上理解并致力于开展协作工作;
- b) 财务,例如用于支持联合工作的人员、结构、过程和系统的投资;
- c) 运营管理层/员工,有精力和能力承担协作关系所需的额外任务/过程的人员;

- d) 行政支持,维护成文信息(见 7.5)或管理所创造的知识(见 8.3.4 和 8.7.4)的人员或设施;
- e) 文化环境,相互支持的社会和心理环境(见 8.4.2);
- f) 信息和通信基础设施,支持新联合行动的硬件和软件;
- g) 基础设施;
- h) 监视和测量工具/技术,用于根据联合目标来测量绩效(见 8.8.6)或用于监视行为和信任的绩效指标和体系(见 8.8.4)。
- i) 审计支持,具有业务管理知识或了解协作的审计师(见 7.2 和 9.2.2)。

7.2 能力与行为

7.2.1 内容:目的概述

组织宜明确和培养其管理下从事影响协作业务关系管理绩效的工作人员的必要能力和行为,这些能力和行为会影响其协作业务关系管理绩效。

7.2.2 原因:相关性说明

信任是任何有效协作的基本要素。获得各方的信任是通过行为来展示能力和诚实的综合结果。因此,宜不断加强方针、过程和治理,以确保最佳绩效并保持可持续和不断改善的关系。在协作环境中开展工作并与外部各方进行整合,需要具备能力和技能,以建立和维护促进适当的行为环境,为业绩奠定基础。在任何协作关系中,在保持最优化的产出和行为方面,例如在开发和实施的所有阶段满足目标和义务,绩效都是至关重要的。

7.2.3 方法:实施指南

组织宜对实现协作目标所需的能力和行为习惯进行评估,宜建立以协作工作为重点的培训和发展过程。在初始能力评估或在协作关系后期重新评估协作能力时,采取系统且经验证的循证方法至关重要。

组织宜识别特定关系的具体挑战、风险和机遇。宜构建最能服务于特定目标和运行环境的关键能力和行为。确定哪一方需要证明这些能力也很重要。

注 1:“能力”的定义见 GB/T 40144—2021 中 3.10。GB/T 40144—2021 中附录 C 提供了与协作关系相关的能力,和支持有效协作工作和发展他人信任的行为指南。

注 2:ISO 10667 系列采用基于证据的方法来测量和评估工作场所的能力和行为习惯,适用于全球范围内个人、团体或组织。ISO 10667-1 为发起或委托评估的人员提供了要求,ISO 10667-2 为提供协作能力和行为习惯评估的人员提供了要求。

7.3 意识

7.3.1 内容:目的概述

组织宜确保协作工作方针和过程得到充分的沟通。

7.3.2 原因:相关性说明

在大部分组织中,协作可能是一种新工作方法。因此,所有人员都需要了解潜在的要求、可能的影响和优势。

7.3.3 方法:实施指南

组织宜举办宣传会议和研讨会。

7.4 沟通

7.4.1 内容:目的概述

组织宜确保建立有效沟通协作工作要求的过程。

7.4.2 原因:相关性说明

有效的协作依赖于所有相关人员,无论是直接或间接,都需要理解有效协作的要求及其角色在确保成功中的作用。组织体系与个体的看法及担忧会降低以下各方之间沟通的有效性:

- a) 个体;
- b) 团体;
- c) 组织的部门;
- d) 合作伙伴、供应商或客户。

7.4.3 方法:实施指南

组织宜确保个体认识到其协作工作动机的重要性,以及如何通过以下方式将其与组织的业务目标相联系:

- a) 正式和非正式的交流;
- b) 员工简报;
- c) 时事资讯;
- d) 企业内部网;
- e) 社交媒体;
- f) 共享的工作环境。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

7.5.1.1 内容:目的概述

组织宜将其协作业务关系管理体系文件化。

7.5.1.2 原因:相关性说明

在整个组织内成文信息宜清晰、透明和一致。适用时,成文信息宜加强协作工作和对现有业务流程形成补充。在需要的时间和地点,成文信息可获得并适用。

7.5.1.3 方法:实施指南

文件宜反映组织的规模和复杂性。组织宜进行评审以确定现有过程是否与协作工作一致,或是否需要修改。实施 ISO 44001 的组织宜将文件整合到现有方针、程序和体系中,而不是新建文件。关系管理计划能够建立一种机制来记录额外要求,或者作为与协作相关的其他文件的指引。

7.5.2 创建和更新

7.5.2.1 内容:目的概述

组织宜确保程序和过程得到充分成文记录和控制,包括识别和描述。宜定期审查文件的适用性和充分性。

7.5.2.2 原因:相关性说明

程序可能需要随着当前实践和协作工作的进展而更新。

7.5.2.3 方法:实施指南

考虑到文件未来的格式、存储和保留,组织宜对所有文件化的过程和程序采用受控方法。

7.5.3 成文信息的控制

7.5.3.1 内容:目的概述

组织宜确保修订控制过程到位,包括安全、访问和保留。

7.5.3.2 原因:相关性说明

协作工作可能需要在协作关系的整个生命周期内对文件进行多次调整,并且需要维护这些文件,以确保协作要求的有效性、长期适用性和合规性。

7.5.3.3 方法:实施指南

对所有过程和程序采取受控方法,包括审查、变更控制、访问和检索,并在适当的情况下进行更新。

7.5.4 协作能力记录

7.5.4.1 内容:目的概述

组织宜确保记录参与协作计划的关键人员的能力和技能的过程。

7.5.4.2 原因:相关性说明

协作工作要求个体具备适当的技能、能力和经验。在协作工作是关键成功因素的情况下,重要的是要确保参与协作计划的关键人员具备在协作环境中适当运作的能力和技能。宜使用过程和体系来建立技能和能力框架,以支持正在进行的和未来的协作学习和发展计划,包括专业发展要求和其他协作学习计划。

7.5.4.3 方法:实施指南

现有的人力资源管理体系包括职能要求、工作规范记录、特定职能的能力框架。在适当的情况下,这些宜包括在协作环境中运作的角色所需的技能和能力,以及实现协作绩效水平的能力。适当时,组织宜将协作技能和能力嵌入其现有流程,包括招聘和选拔、入职培训、持续绩效管理和培训计划。这些可通过以下方式证明:

- 专业资格;
- 专业认证;
- 证书;
- 注册状态。

7.5.5 企业关系管理计划

7.5.5.1 内容:目的概述

组织宜建立企业 RMP,见 GB/T 40144—2021 中附录 B。

7.5.5.2 原因:相关性说明

RMP 是组织建立协作业务关系管理的基本过程。协作工作可统一到所有运营实践中,也可仅部署在特定关系中。如果要部署协作工作,关键是要有一种既定的方法可在需要时参考。

7.5.5.3 方法:实施指南

企业 RMP 可是参考所有运营和管理要求的特定文件。在适当的情况下,宜与现有的包含必要需求的管理过程相联系,而不是重复这些过程。企业关系管理计划可以是一个参考文件,强调这些要求与整体管理流程和程序相融合。

8 运行

8.1 运行策划和控制

8.1.1 内容:目的概述

组织宜确保建立开展协作工作的运行过程。

8.1.2 原因:相关性说明

确保有一个基础流程,可适时调整或指定协作工作方法时采用。

8.1.3 方法:实施指南

可通过调整企业关系管理计划来解决,以适应行业的特定部门和组织的不同地点、职能或部门,保持协同一致。

8.2 运行意识(阶段 1)

8.2.1 总则

“运行意识”解决了整体战略合作方针和过程转变的问题,将协作工作融入具体业务运营中(见图 8)。可用这种公认的方法来确定可增加价值的阶段。在此阶段,建议组织评估采用协作方法的适当性,并规划整合方案,识别业务影响所带来的收益和价值,并考虑内部和外部约束条件。

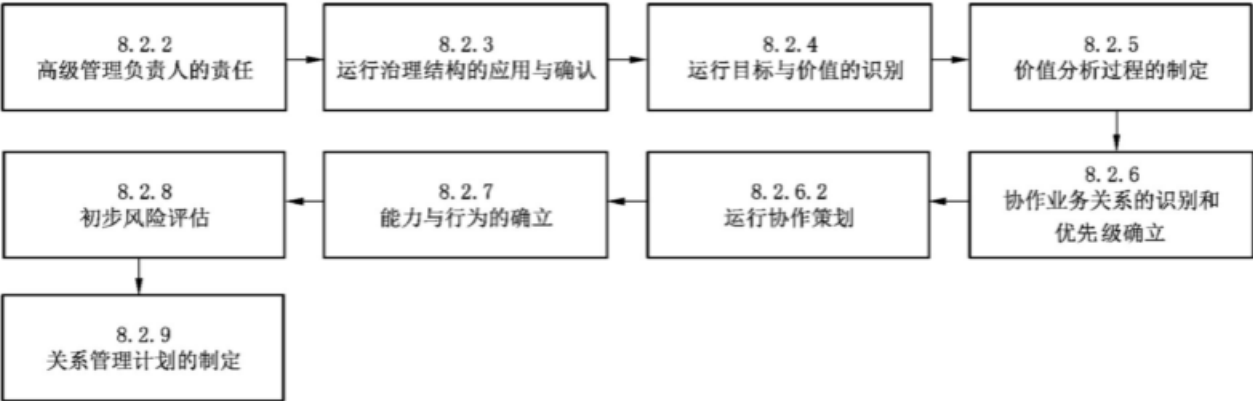


图 8 运行意识(阶段 1)

8.2.2 SER 的责任

8.2.2.1 内容:目的概述

最高管理者任命的 SER(见 5.3.1)对确保 CBRMS 的有效性至关重要。

8.2.2.2 原因:相关性说明

对于为实现特定应用中的协作工作所需的运行过程,SER 确保为其变更提供资助和支持。在某些组织或运营部门中,可能需要授权某些职责,但 SER 宜负总体责任,并与整体业务策略和系统保持一致。

8.2.2.3 方法:实施指南

SER 宜具备明确的授权和总体策略来建立和实施协作关系。当授权该职能的某些方面时,SER 宜确保:

- 执行得到授权和认可;
- 整体业务目标一致;
- 内部和外部相关者参与;
- 认识到对运营实践和资源的影响;
- 负责执行的人员可靠;
- 建立适当的治理模式并有效实施;
- 通过适当的监督,承担成功协作的总体责任。

SER 宜具备必要的集中权限,能够影响业务关系中的多个组织和职能部门,但不一定拥有业务管理权限。通过联合管理团队,SER 宜确保对每个协作关系的绩效承担整体和个体领导责任。保持严谨的治理安排对于支持这一作用非常重要。

SER 宜确定最合适的管理级别对其负责的领域评审绩效数据。评审数据、得出结论并在组织各级传递信息。特别是,宜将数据传递给管理层,由管理层根据结果决定如何作出反应和分配资源等。

8.2.3 运行治理结构的应用与确认

8.2.3.1 内容:目的概述

组织宜确保建立适当的、与运行领域相关的治理结构。

8.2.3.2 原因:相关性说明

在不同行业或地点的组织中,公司结构和权限可能需要进行调整以满足市场需求。

8.2.3.3 方法:实施指南

SER 宜评审公司治理结构并向最高管理者提出适当的修改建议,以确保得到有效、具体的应用。

8.2.4 运行目标与价值的识别

8.2.4.1 内容:目的概述

组织宜确定运营业务目标。有关协作工作的潜在收益的示例见表 2。

表 2 协作工作的潜在收益示例

确定总体成本	提高效率	优化效果	提升绩效
降低成本	产品开发	市场开发	交付改进
减少浪费	消除重复	客户参与	联合风险管理
优化资源	供应保障	资源的可扩展性	可持续发展
提高盈利能力	信息共享	技能提升	创新
业务增长	流程改进	竞争优势增强	减少争议

8.2.4.2 原因:相关性说明

组织宜评审其目标,以确定协作工作如何以及在何处促进目标的实现。

8.2.4.3 方法:实施指南

- 目标宜与合作伙伴组织的方针一致,拥有充足的资源和适当的责任,并具有 SMART 的特征:
- 具体的(Specific),具有与预期收益相一致的明确结果;
 - 可测量的(Measurable),以便可以评估和评价绩效;
 - 可实现的(Achievable),同时适时包含延伸的目标;
 - 切合实际的(Realistic),使协作团队有动力达成目标;
 - 明确期限的(Time-bound),以便监控进展,实现预期目标。

8.2.5 价值分析过程的制定

8.2.5.1 内容:目的概述

组织宜识别协作工作的潜在价值。

8.2.5.2 原因:相关性说明

协作工作需要投入足够的资源才能取得成功。因此,识别协作工作的潜在价值宜确保价值定位已得到充分评价,以便:

- a) 展示具体的益处;
- b) 解决内部障碍;
- c) 评估产出与投入;
- d) 识别可利用的机遇和风险;
- e) 推动创新。

8.2.5.3 方法:实施指南

组织宜建立量化价值的方法和过程(例如协作关系中的物有所值评估)。宜确定可从短期、中期和长期角度为组织带来价值的领域。有关协作工作的潜在收益的示例见表 2。

8.2.6 协作业务关系的识别和优先级确立

8.2.6.1 总则

8.2.6.1.1 内容:目的概述

组织宜验证协作方法是否适合运行层面的目标和预期结果。

8.2.6.1.2 原因:相关性说明

目的是确保资源适当分配,并评估协作带来额外利益的潜力。

8.2.6.1.3 方法:实施指南

组织宜建立一个定义或一组标准,以帮助其识别协作业务关系(见 6.3)。此外,组织宜通过使用一组定性和/或定量值来建立一个规则以确定其协作关系的优先级。包括:

- 定性:信任、沟通、经商便利、文化;
- 定量:收入、成本降低、盈利能力、新客户、新市场。

8.2.6.2 运行协作策划

8.2.6.2.1 内容:目的概述

组织宜为协作工作的本地化应用制定实施计划。

8.2.6.2.2 原因:相关性说明

宜明确要求每种类型的关系以支持业务目标,并识别可能有助于或限制计划的外部影响和风险。

8.2.6.2.3 方法:实施指南

在此阶段,组织宜建立并实施过程,以确定在何处部署协作工作以满足具体的目标,并在必要时对运行实践进行适当的调整。

8.2.7 能力与行为的确立

8.2.7.1 内容:目的概述

组织宜根据适当的能力和为行为评估必要的技能和资源。

8.2.7.2 原因:相关性说明

在协作计划运行中引入一些具有挑战性的概念可能在当前的运营结构中并不常见。宜确保随着计划的发展,以这种方式运行,建立和保持适当的行为和技能。

8.2.7.3 方法:实施指南

所需的能力、技能和行为宜明确具体关系的挑战、风险和机遇,并在适当时,针对具体角色确定。如果发现与要求有差距,则宜实施适当的培训和发展(更多指南见 GB/T 40144—2021 中附录 C)。

在考虑个体在协作环境中工作的适应性和经验时,认识到行为的关键影响是很重要的。如果使用的评估方法能够确保评估结果的有效性和可靠性,并且按照道德和专业标准进行评估时,那么对能力和

行为的评估将更加有效。ISO 10667 系列在这些方面提供了详细的指导。评估后,组织宜考虑引入初步的入职培训计划,在该计划中,可向那些参加协作计划的人强调协作工作的原则和行为期望。如果关系延续较长时间,和/或在关系存续期间有新的团队成员加入时,保持对协作能力和行为水平的最新的评估非常重要。

8.2.8 初步风险评估

8.2.8.1 内容:目的概述

组织宜实施与协作业务关系相关的初步风险评估。

8.2.8.2 原因:相关性说明

宜评估与协作工作相关风险的具体影响。协作工作能够为参与协作的各方提供许多降低风险的机会,但可能会带来未考虑到的新风险。

一个有效的初始风险评估宜使组织能够评估:

- a) 参与协作的风险;
- b) 协作如何能够降低潜在机会中的风险;
- c) 在评估潜在合作伙伴时发现的任何风险问题;
- d) 谁最适合管理已识别的风险。

8.2.8.3 方法:实施指南

除了任何现有的风险管理政策,在识别与潜在协作机会相关的风险时要考虑的领域示例见表 3。在可行的情况下,宜确定每种风险的缓解措施。应对风险可是协作的一个方面,例如,合作伙伴能否通过联合风险管理提供帮助,或在制定战略和合作伙伴筛选期间对协作可能带来的问题进行评估。

表 3 协作关系相关风险领域案例

商业风险	运行风险	文化风险	金融风险
——名声 ——竞争优势 ——可持续性 ——利益相关者接受度 ——技术 ——知识产权 ——业务连续性	——健康和 安全 ——环境 ——灵活性/ 敏捷性 ——相互依 存 ——供应连 续性 ——绩效	——政治 ——民族文 化 ——伦理 ——开放 性,透明度和信任 ——行为 ——优先的 关系	——相互依 存 ——替代措 施/报告要 求 ——保险

8.2.9 关系管理计划的制定

8.2.9.1 内容:目的概述

组织宜制定与企业 RMP 相一致的运行 RMP。

8.2.9.2 原因:相关性说明

在某些情况下,企业关系管理计划为记录关系发展过程提供总体框架的同时,可能需要调整以处理

组织的特定部门和/或特定关系。任何调整或改动都宜得到 SER 的批准,以确保其在协作工作的整体管理概念内保持有效。

RMP 的类型:

- 企业 RMP:建立关系管理计划的默认流程;
- 运行 RMP:在部门活动需要时可选;
- 特定的 RMP:针对单个项目或计划;
- 联合 RMP:合作伙伴之间商定的计划。

8.2.9.3 方法:实施指南

运行 RMP 宜与组织的协作工作模式保持一致,记录各种要素、过程、流程和共享的工作系统,同时用于沟通策略问题,例如目标、对象、里程碑、关键联系人和责任范围。

根据协作的性质、生命周期或复杂性以及协作组织的性质,RMP 可多种形式呈现,从简单的小册子到在线数据库。任何运行 RMP 都是关系演变的动态记录,为操作人员提供关注点和背景,以及过程审核或评估的集中记录。

RMP 宜:

- 由 SER 批准(一旦最终确定);
- 表明识别所有相关者并参与了该过程;
- 反映其支持的文化和环境;
- 在协作的全生命周期中,作为一个有效的、不断发展的文件进行维护;
- 拥有明确的所有权,并作为制定未来具体联合 RMP 的基础;
- 以适当的时间间隔进行评审;
- 在开发的每个阶段予以更新。

制定初始运行 RMP 时,文件宜包含 ISO 44001 中定义的每个要素的默认方法。RMP 的内容宜保持不变,因为针对个别方法制定了具体的联合 RMPs,包括:

- 识别业务目标和驱动因素;
- 纳入效益分析;
- 识别实施过程或与现有流程和过程的链接;
- 识别约束条件和初始风险;
- 确定资源和技能发展要求。

8.3 知识(阶段 2)

8.3.1 总则

“知识”侧重于为已识别的协作机遇制定具体的实施策略,为了实现策略目标,需要创建商业案例并分析围绕构建协作方法的优势。虽然企业有一套发展协作关系的整体方法,但每个业务关系都是根据各种具体的驱动因素、目标和影响因素建立的,每个关系都宜包括整体治理过程,并反映出实现预期结果所需的必要调整。图 9 展示了第二阶段的步骤。

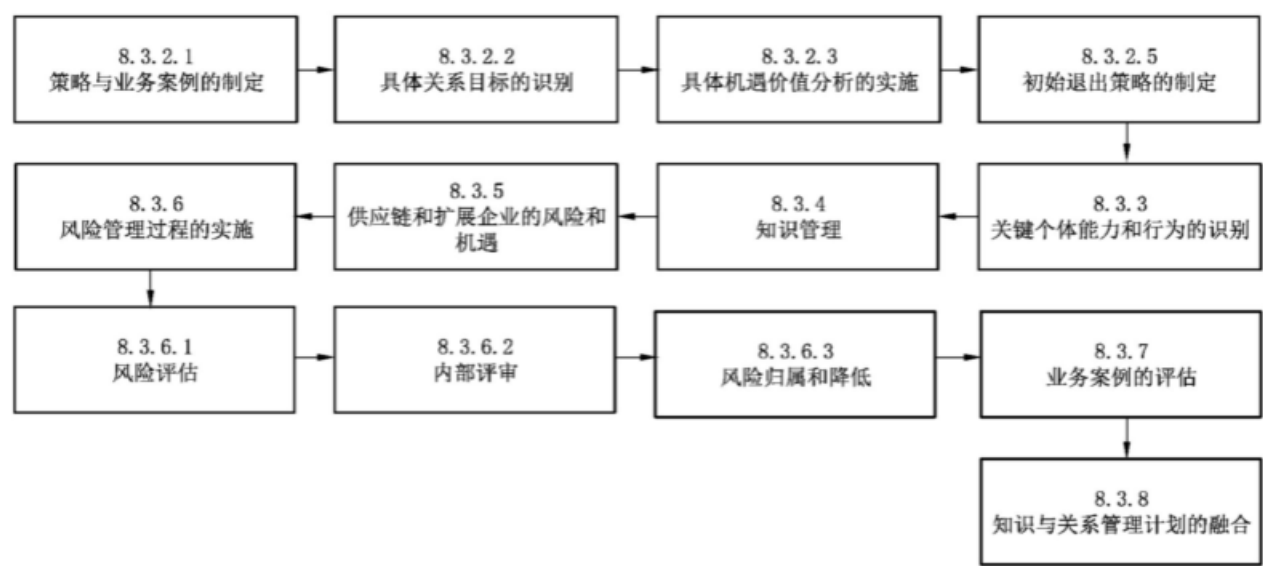


图 9 知识(阶段 2)

8.3.2 策略与业务案例

8.3.2.1 制定

8.3.2.1.1 内容:目的概述

组织宜建立明确的过程,为每个特定关系制定策略和业务案例,其中纳入并评估采用协作方法的基础。

8.3.2.1.2 原因:相关性说明

整个组织宜清楚了解采用和管理协作方法的业务原理。即使是直接协作活动之外的个体也可能影响其最终成功,因此需要理解协作的策略和收益。组织考虑外部环境中更广泛的经济和政治变化,可能会给协作安排带来压力,这在与国外/国际组织协作时尤其重要。然而,为应对外部挑战、市场变化而制定的协作方法通常能够获得成功。

8.3.2.1.3 方法:实施指南

为确保协作方法是抓住增值机遇的正确方法,组织宜根据获取价值的三种选择来评估组织的能力、资源和目标:自行制定(构建),获取所需(采购)或协作(联盟)。表 4 给出了基于标准建议的结果清单。

表 4 能力、资源和目标分析

策略	构建	采购	联盟
建议的标准			
所需控制 ——是否需要控制一切,从收入到客户体验直至决策?	高度控制	中度至高度控制	控制程度低或共同控制
保护核心 ——为了实现目标,是否需要保护知识产权、品牌和专业领域知识?	需要拥有/保护核心	需要拥有/保护核心	愿意公开,或共享核心内容,或不会影响核心内容

表 4 能力、资源和目标分析（续）

策略	构建	采购	联盟
建议的标准			
上市时间 ——是否有时间实现这一目标？这一目标是否极为紧迫？	时间充裕	时间充裕	时间不充裕
资源 ——是否有足够的财力和人力资源来实现这一目标？	拥有资源	拥有资源	没有资源
风险 ——是否愿意承担风险以实现预期目标？	愿意承担风险	愿意承担风险	需要分担风险

8.3.2.2 具体关系目标的识别

8.3.2.2.1 内容：目的概述

组织宜确定并记录每个协作关系的目标。

8.3.2.2.2 原因：相关性说明

只有组织对想要实现的目标有清晰的认识时，才能确定协作关系的具体目标。在许多情况下，外部关系的失败可归因于组织未能理解或确定其方向。

8.3.2.2.3 方法：实施指南

在确定预期结果及其优先级时，宜回答以下问题。

- a) 协作工作的益处是什么？
- b) 成功会是什么样子？
- c) 如何衡量取得成果的进展？
- d) 取得成果的时间线是什么？

8.3.2.3 具体机遇价值分析的实施

8.3.2.3.1 内容：目的概述

组织宜对具体机遇以及其测量和报告的关键领域实施价值分析。

8.3.2.3.2 原因：相关性说明

关系价值分析为业务案例的持续调整和改进结果提供了基础。只有组织对想要实现的目标有清晰的认识时，才能确定协作关系的具体目标。在许多情况下，外部关系的失败可归因于组织未能理解或确定其目标。

8.3.2.3.3 方法：实施指南

在确定预期结果及其优先级时，宜回答以下问题。

- a) 关系目标、目的和预期收益是什么？
- b) 如何衡量实现目标的进展情况？
- c) 量化价值的方法是什么？
- d) 需要哪些内部关系数据和数据收集程序及系统？
- e) 需要哪些外部数据和数据源与行业规范和实践进行比较？
- f) 需要哪些报告能促进联合治理团队的主动管理？

8.3.2.4 潜在合作伙伴组织的识别

8.3.2.4.1 内容：目的概述

组织宜根据具体的机遇识别潜在的协作组织。

8.3.2.4.2 原因：相关性说明

确定协作工作的潜力，很大程度上取决于能否找到合适的合作伙伴。当存在客户驱动需求，可能会受到客户偏好的限制。

8.3.2.4.3 方法：实施指南

潜在合作伙伴可能有多种来源，包括：

- a) 现有的贸易关系；
- b) 被识别为提供专业能力的人员；
- c) 互补的技能；
- d) 从地理或市场发展驱动因素中识别的人员；
- e) 客户的具体需求；
- f) 未来的产品或服务；
- g) 竞争对手。

潜在合作伙伴包括之前由于各种原因（如出于竞争、业务或历史原因）而未被考虑的组织，宜考虑愿景和价值观的一致性，以确保避免因协作关联产生的声誉风险。

8.3.2.5 初始退出策略的制定

8.3.2.5.1 内容：目的概述

组织宜制定初始退出策略。

8.3.2.5.2 原因：相关性说明

制定实施协作方法的策略时，宜了解可能触发退出关系的问题。确保这些问题随着实施的推进保持透明，避免任何隐藏动机，同时识别需要解决的、构成联合退出策略的关键问题。

8.3.2.5.3 方法：实施指南

组织此阶段宜考虑那些可能影响策略持续发展的问題。

注：关于退出策略的详细分类，见 GB/T 40144—2021 中附录 E。

表 5 给出了退出策略考虑因素的示例。

表 5 退出策略考虑因素的示例

可能的退出诱因	关键关注点	过程问题
合伙人单方面退出 绩效不达标 所有权变更 政策或法规变化 要求变更 市场变化 目标完成 战略方向改变 政治变革	知识产权 客户关系管理 知识转移 能力丧失 资源配置 声誉 持续负债	治理结构失灵 业务连续性 受控转型 资源转移 成本和时间 供应链影响

8.3.3 关键个体能力和行为的识别

8.3.3.1 内容:目的概述

组织宜识别参与协作计划的个体的经验、技能和能力。

8.3.3.2 原因:相关性说明

协作方法可能会挑战传统工作实践,这是一个潜在的制约因素。组织宜指派具有适当技能和经验的人员进行有效协作。必要时,可能需要在协作的背景下重新界定业务角色和职责。

8.3.3.3 方法:实施指南

业务能力和支持协作关系所需的其他协作技能之间存在明显区别。组织宜根据现有技能、经验和能力模型对资源需求进行评审,并在适当时实施选拔和培训,特别关注关键人员以及对维持有效协作关系至关重要的人员。见 GB/T 40144—2021 中附录 C。

8.3.4 知识管理

8.3.4.1 内容:目的概述

组织宜建立组织之间知识共享的具体指南,以及在协作关系中获取、创建和管理知识的适当流程。

8.3.4.2 原因:相关性说明

协作关系的主要益处之一是扩充知识库,提高透明度并为知识创造提供环境。

协作增加信息流动,宜以受控方式处理,防止导致不信任的潜在冲突、重复、低效和误解。通过有效的协作关系,组织可利用更广泛的知识库,否则可能受到系统、个体认知和关注知识共享的限制。知识可在以下范围共享:

- a) 个体;
- b) 团体;
- c) 组织内的部门;
- d) 合作伙伴或客户。

8.3.4.3 方法:实施指南

在此步骤中,组织会发现提供有关知识共享的指南很有帮助,因为其可确保交换适当的信息,并推动支持协作工作的正确行为。个体宜认识到知识共享的重要性,了解如何与组织的业务目标联系起来。示例包括:

- a) 正式和非正式的交流;
- b) 工作人员简报;
- c) 时事通讯;
- d) 内联网;
- e) 社交媒体;
- f) 共享的工作环境。

该程序宜包括过程控制和指定的责任,包括如何以及何时记录知识,以及如何共享知识。

参与协作关系的人员宜理解在合同和法律约束框架内可共享和控制的信息范围。

组织还宜评估其与知识共享相关的标准合同条款,以确保这些条款与协作兼容,并在必要时记录具体的变化。

根据关系的性质开发知识地图或信息矩阵,有助于建立一套体系来确定可能共享或者不能共享的内容。知识地图的示例如表 6 所示。

表 6 知识地图示例(用于考虑哪些能够/哪些可能/哪些不能共享)

常规有限的敏感程度		可能的敏感程度		潜在的敏感程度	
行业标准	监管要求	现有的合作 伙伴关系	产品策略	当前业务计划	战略发展计划
产品信息	市场调查	专利申请	研发策略	研发成果	投资计划
行业趋势	竞标策略	产品/服务定价	定价结构	当前和预计的 利润数据	组织财务信息
市场资讯	当前活动	营销计划	客户关系信息	战略客户关系	激励和薪酬数据
客户趋势	销售计划/预算	销售目标	现有销售线索	能力发展计划	预计的组织变革
公开信息	供应商关系/合同	现有供应商协议	技术和产品数据	详细的成本数据	知识产权和 专有信息
注:实际敏感程度可能因活动或合作伙伴而异,宜考虑个体数据。					

8.3.5 供应链和扩展企业的风险和机遇

8.3.5.1 内容:目的概述

组织宜评估第三方组织或供应链对整体协作的潜在影响。

8.3.5.2 原因:相关性说明

在协作参与过程中,潜在合作伙伴的供应链或未通过协作计划直接参与协作的延伸企业可能会产生各种各样的影响。

8.3.5.3 方法:实施指南

在选择潜在合作伙伴时,组织宜评估可能产生的影响或可能需要评价的特殊条件,以及为获得额外利益联合发展第三方带来的机遇和所需的尽职调查。见 GB/T 40144—2021 中 8.3.5 给出的示例。

8.3.6 风险管理过程的实施

8.3.6.1 风险评估

8.3.6.1.1 内容:目的概述

组织宜建立风险管理方针,并将风险管理纳入协作关系管理运行框架。

8.3.6.1.2 原因:相关性说明

在协作关系中,风险管理是一种共同的努力,为所有相关方提供当前的风险评估和对剩余风险暴露量(在风险处理后)进行量化,包括关系输出、时间框架和财务考虑等方面。通常,组织倾向于只关注风险转移,而非努力确保由最适合应对特定风险的一方管理风险。采用风险规避方法可能会阻碍组织之间的协作。

在处理协作的任何方面时,宜充分理解风险管理。引入风险的概念有助于创新思维来降低风险,并在可行的情况下利用风险。通常比较困难的是,建立承认风险是一种共同责任的风险管理文化。

8.3.6.1.3 方法:实施指南

组织宜审查其现有的风险管理方法,以确保识别协作工作的风险。特别是在关系层面制定总体风险管理的过程,包括与价值链合作伙伴所有关键成员相关的风险。至少宜包括建立联合风险审查委员会,并采用风险识别、评估、处置及报告的过程。风险有很多方面,每个方面都宜与业务关系中的合作伙伴共同进行识别、分析、评估和处置。表 7 给出了业务、运行、文化和财务领域的一些主要风险。

表 7 有效协作的内部风险初步分析

组织问题	文化问题
——方针 ——过程 ——体系 ——权限 ——资源 ——相关方 ——财务	——领导 ——所有权 ——缺乏创新 ——“不变”文化 ——价值观 ——行为
能力问题	承诺问题
——业务技能 ——能力 ——协作经历	——信心 ——报告结构 ——绩效目标 ——奖励计划 ——职业路径 ——工作安全

8.3.6.2 内部评审

8.3.6.2.1 内容:目的概述

组织宜识别和评估可能对绩效造成严重风险的内部问题。

8.3.6.2.2 原因:相关性说明

协作工作可能会影响组织内的许多职能部门,即使他们可能不直接参与协作关系,也可能被要求支持运行方法的变化。为确保协作方法的成功,宜在必要时识别和解决这些问题,以确保它们不会成为实现目标的风险。

8.3.6.2.3 方法:实施指南

宜评估当前运营实践和方法中可能给协作工作带来内部风险的哪些方面。示例见 GB/T 40144—2021 中 8.3.6.2。

8.3.6.3 风险归属和降低

8.3.6.3.1 内容:目的概述

组织宜确保解决所有已识别的风险问题,并在可行时考虑如何减轻或适当分配这些风险以解决这些风险。

8.3.6.3.2 原因:相关性说明

风险不宜被核对或简单转移,因为存在未解决的风险或增加未被识别的风险的危险。协作方法对整个组织都有影响,并且可以通过组织内的单独要素或功能来识别风险。这些风险会影响整合程度和绩效。通过建立全面的风险登记册,可以评估和适当处置风险。最终目标宜是建立联合风险登记册以及利用合作伙伴能力的联合管理风险计划,确保风险不会成为问题。

8.3.6.3.3 方法:实施指南

宜建立风险登记册。在建立联合风险管理过程之前,宜在内部适当分配每个风险的所有权和采取必要的措施。它宜至少包括以下内容:

- a) 风险描述;
- b) 风险评估(可能性、影响、效果、触发因素、相关方的看法);
- c) 确定降低风险的应对措施(预防、降低、转移、接受、应急措施);
- d) 将风险应对措施转化为行动计划和指定风险负责人;
- e) 量化风险以建立必要的资源和/或财务准备;
- f) 根据需要重新评估风险和应对措施,直至关闭。

8.3.7 业务案例的评估

8.3.7.1 内容:目的概述

组织宜为每个协作机会建立一个业务案例。

8.3.7.2 原因:相关性说明

协作工作可能会挑战组织的内部运行过程。因为需要承诺和资源来实现预期的结果,组织宜有明

确的实施基础和强有力的业务案例来支撑协作方法。

8.3.7.3 方法:实施指南

组织宜评估现有的业务案例制定方法,以确保其解决协作工作的影响。任何协作业务案例的关键要素宜包括:

- a) 协作的清晰度和驱动力;
- b) 依赖协作的程度;
- c) 建立所需的组织结构和资源;
- d) 角色和职责;
- e) 评估市场状况;
- f) 评估客户认可程度;
- g) 分析协作效益的价值;
- h) 识别与之协作的组织;
- i) 考虑退出策略。

基于对业务案例的积极评估,宜明确组织批准协作策略的过程。

8.3.8 知识与关系管理计划的融合

8.3.8.1 内容:目的概述

组织宜针对特定机会更新关系管理计划。

8.3.8.2 原因:相关性说明

创建战略和业务案例是为协作关系带来额外价值的过程中的一个步骤。在开发阶段,还宜处理和规划实际执行工作。团队宜清晰地记录监控进度的过程。

虽然可能有共同的方法来实施协作关系,但每个案例都有其需要考虑的特定方面,这反映在关系管理计划中。关系管理计划旨在在公司框架内获取这些信息,并为参与人员提供底线及历史以继续推进。

8.3.8.3 方法:实施指南

根据 ISO 44001 组织宜利用其当前的运营实践来确定其如何利用特定机会向前发展。这可体现在关系管理计划中。

- a) 识别要使用的运行模式、衡量标准和实践;
- b) 识别关系预期交付的绩效目标;
- c) 建立权限级别;
- d) 识别高级别风险,包括业务连续性问题;
- e) 识别潜在合作伙伴;
- f) 确定沟通计划,确保利益相关方的管理。

有关的更多信息见 GB/T 40144—2021 中附录 B。

8.4 内部评估(阶段 3)

8.4.1 总则

“内部评估”旨在确保组织对其成功参与协作计划的能力和成熟度进行结构化评估(见图 10)。评估的重点是确定组织的优势和劣势,并在适当的情况下确定发展需求。它还包括创建协作档案和具体的协作合作伙伴评估标准。当成功地参与协作工作时,可以采用结构化方法对组织的能力、成熟度和协

作合作伙伴要求进行内部评估。成功的协作工作可能需要发展新技能和不同的工作方式,因为它涉及更紧密的业务关系和一种通常更完善整合的方法。内部评估通常在与潜在协作合作伙伴接触之前完成。从广义上讲,这涉及考虑组织当前所处的位置以及在更具协作性的环境中宜处于什么位置。

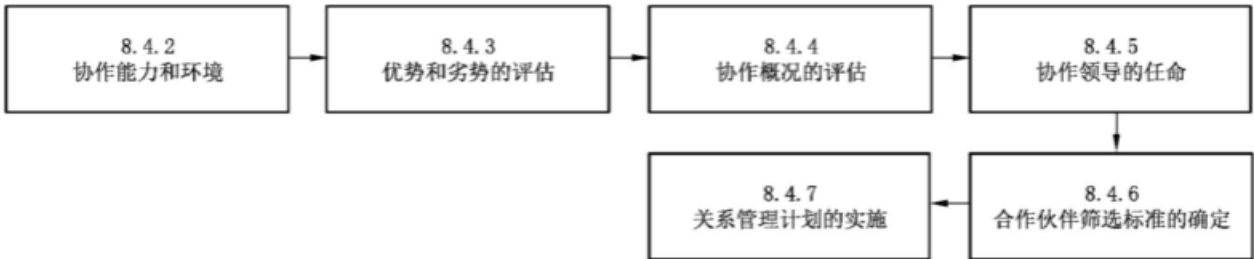


图 10 内部评估(阶段 3)

8.4.2 协作能力和环境

8.4.2.1 内容:目的概述

组织宜识别现有的知识、技能和行为能力水平,并开展适当的员工培养或招聘。

8.4.2.2 原因:相关性说明

协作工作的经验水平可能会有所不同。此外,角色可能需要改变,因此做好准备很重要。可能有必要进行招聘或进行培训,以满足协作工作的要求。

8.4.2.3 方法:实施指南

宜进行能力和行为差距分析,以确定如何通过教育、培训、指导和入职培训来解决差距。使用数据为招聘提供信息,并将数据纳入绩效管理和认可过程中是有价值的。

注:协作能力和行为的说明见 GB/T 40144—2021 中附录 C。

根据特定关系的目标、挑战、风险和机遇建立所需能力和行为的过程会更加有效。最佳评估方法是根据其预测未来行为和能力方面的有效性而选择并采用的有效和可靠的评估方法,记录评估的目的和评估对象,其由合格的评估员在 ISO 10667-2 等评估管理体系内运行,并解释和反馈结果。

8.4.3 优势和劣势的评估

8.4.3.1 内容:目的概述

在参与协作工作和建立潜在的合作伙伴档案之前,组织宜对其优势、劣势、风险和机会进行分析。

8.4.3.2 原因:相关性说明

组织需要了解协同工作的硬性和软性要求,评估发展需求,统一沟通并着手制定合作伙伴选择标准。

8.4.3.3 方法:实施指南

在进行评估时,同时考虑硬性和软性的优劣势。

硬性问题的包括:

- 目标;
- 流程;
- 过程;

软性问题的包括:

- 相关能力;
- 经验;
- 能力;

- 系统绩效报告；

——资源；

——管理；

——组织结构。
- 诱因；

——组织文化；

——确保协作方法所需的行为。

此外,组织宜考虑更坚定地致力于建立合作伙伴之间的信任,例如通过多层的开放性、响应性、承诺、信息共享和沟通。

8.4.4 协作概况的评估

8.4.4.1 内容:目的概述

组织宜评价其内部能力,并了解组织对外展示给外部客户和潜在合作伙伴的协作概况。

8.4.4.2 原因:相关性说明

确保有一个内部和外部评估的共同方法,并与第三方才能与能力匹配。组织宜识别相容领域并强调吸引潜在新合作伙伴所需的发展行动。潜在的合作伙伴宜将组织视为其可以公开协作的智能的合作伙伴。

8.4.4.3 方法:实施指南

组织宜建立协作档案并监控其有效性。表 8 给出了一个简单的高阶矩阵,可用作评估组织协作成熟度的起点,考察属性、能力和态度(更详细的矩阵见 GB/T 40144—2021 中附录 D)。宜定期对此进行评审,以评估进展并确定需要改进的领域。

表 8 成熟度评估概况(MAP)

	属性 ^a	能力 ^b	态度 ^c
A	组织有明确的过程和系统,在适当的应用程序中,协作工作融合于业务管理体系	组织拥有高水平的人员,在有效的技能发展计划和实施记录下,具有运营安排协作工作的经验	组织有明确定义的愿景和价值观以及对协作工作的方针承诺,这些承诺得到其领导层的公开支持,并贯穿其内部和外部沟通
B	组织已经明确用于实施协作工作的独立过程和系统,但是,这些过程和系统并未完全融合,并且可能与其他业务管理体系发生冲突	组织在所有运营级别都有许多个体,他们具有有效的协作工作和有限技能发展计划的经验和可验证技能	组织有实施协作工作安排的个案,但只有有限的证据表明,能利用这些益处促成广泛应用
C	协作工作在组织的业务管理体系中得到认可,但通常以临时方式实施	组织认同协作方法,但经验丰富的人力资源有限,没有技能发展计划	组织没有证据证明在其外部关系中发展协作工作,或得到外部对价值链利益的认可
D	组织没有结构化或系统性的方法来实施协作工作,并运作传统的协作关系	组织在协作工作领域没有公认的能力或经验,也没有适当的人员发展空间	组织已建立稳固的贸易关系,但没有迹象表明考虑协作工作
<div><div>^a 组织过程和流程的相关要素。</div><div>^b 包括组织在协作关系方面的能力和经验。如果关系管理是新的,组织宜制定培训计划来支持其战略目标。</div><div>^c 组织的态度是由高层驱动的,宜评估高层管理人员是否在外部和内部建立和传达了协作的概念。</div></div>			

8.4.5 协作领导的任命

8.4.5.1 内容:目的概述

组织宜为具体的机会任命能够胜任协作工作的协作领导。

8.4.5.2 原因:相关性说明

任何企业的成功都受到领导力的强烈影响。在协作的工作环境中,有效的领导是保持对绩效的明确关注、在必要时促进变革以及支持促进适当协作行为文化的关键要素。协作工作可能需要组织和/或过程的变化以及角色和职责的重新调整,其中领导宜为参与实施的人员提供战略方向、指导和支持。

8.4.5.3 方法:实施指南

在为协作计划选择领导者时,组织宜超越传统的技术、指挥和控制能力来确定能够影响、指导那些适应新运营模式的领导者。有效的协作型领导可能不会来自传统的层级管理结构,宜慎重考虑这一关键角色,它决定了行为的基调和方向。协作型领导者宜是变革的拥护者,并为另类思维和创新提供聚焦点。在评估时,宜考虑成为协作型领导者的简介、经验和能力,特别注意以下属性:

- a) 战略思想家;
- b) 影响者;
- c) 以团队为导向;
- d) 忠诚的协作者;
- e) 有效的沟通者;
- f) 开放分享;
- g) 创意和创新;
- h) 善解人意;
- i) 关系建立者;
- j) 变革的推动者;
- k) 务实的解决方案寻求者;
- l) 教练和导师。

有关协作能力和行为,见 GB/T 40144—2021 中附录 C。

8.4.6 合作伙伴筛选标准的确定

8.4.6.1 内容:目的概述

在进入合作伙伴筛选阶段之前,组织宜建立评估潜在合作伙伴所需的档案。

8.4.6.2 原因:相关性说明

制定合作伙伴筛选标准的基础,以在此基础上识别和客观地衡量理想合作伙伴应具备的超越传统财务、质量和绩效衡量标准的内容。这些标准不同于通常的评估和选择标准,因为这是合作伙伴评估过程的基础,标准宜清晰地表达、记录和商定。

8.4.6.3 方法:实施指南

除了传统的选择标准(财务、质量、时间、成本、绩效)之外,还宜筛选支持协作工作的合作伙伴的特定标准。

任何现有的合作伙伴筛选过程,可以包括以下联合风险管理方法:

- a) 承诺水平；
- b) 能力水平；
- c) 文化的性质,例如对变化的快速响应和灵活性；
- d) 适宜的组织结构；
- e) 治理和问题解决；
- f) 沟通水平；
- g) 商业模式；
- h) 质量计划；
- i) 对愿景和价值观的承诺；
- j) 以客户为中心；
- k) 协作态度；
- l) 透明度和数据共享；
- m) 专注于持续改进；
- n) 为共同目标而努力。

除了尽职调查以及技术和专业能力评估之外,识别和评估成功参与协作所必需的能力和行为也很重要。虽然与协作工作和与他人建立信任关系相关的通用能力和行为适用于所有情况,但如果给定协作关系环境下具体的要求,则选择标准最为有效。

与健康和安全风险较低的环境相比,在受控环境(如建筑或制造)中运行高风险的健康和安全将对协作工作提出不同的挑战,要求合作伙伴保持动态和高度创新,或对相关方参与具有高度敏感性和技能。

表 9 中给出了一组用于筛选合作伙伴的标准。重要的是要确定关键的少数人,并在适当的情况下评估他们对协作关系的重要性。

表 9 具有协作能力的合作伙伴筛选标准示例

——战略思维	——团队协作	——社区/环境意识
——协同工作	——问题解决	——健康、安全和福祉
——管理和领导能力	——决策	——平等、多样性和包容
——管理变更和歧义	——引起他人的信任	——承诺/支持合作伙伴价值观
——价值观	——客户/相关方的敏感性和管理	——文化契合度/敏感性
——创新和创造力	——政治意识和敏感性	——运行和风险管理技能
——持续改进		

为了实现最佳实践,宜考虑确保向候选人提供足够的透明度,使其能够了解所使用的标准和评估方法,并提供充足的时间为任何评估过程做准备。

8.4.7 RMP 的实施

8.4.7.1 内容:目的概述

组织宜更新 RMP,以纳入内部评估的输出。

8.4.7.2 原因:相关性说明

在这个阶段,关系管理计划为合作伙伴的选择提供了基础,它既是反映内部发展需求,又是评价潜在合作伙伴的基础。

8.4.7.3 方法:实施指南

- 关于如何:
- a) 识别组织内的优势和劣势(选择合作伙伴时更新);
 - b) 纳入发展/行动领域(选择合作伙伴时更新);
 - c) 建立筛选合作伙伴的标准;
 - d) 识别协作阶段适宜的发展方案(见 8.6)。
- 更多信息见 GB/T 40144—2021 中附录 B

8.5 合作伙伴筛选(阶段 4)

8.5.1 总则

“合作伙伴筛选”采用结构化方法,解决识别、评估和选择合适伙伴的需求。该过程包括评估特定合作伙伴为关系带来互补优势的能力和技能,然后设置平台以确定合作伙伴的宗旨和目标是否与总体战略目标一致。

宜评估特定合作伙伴的能力和技能,以了解他们如何为关系带来互补优势。这确定了合作伙伴的宗旨和目标是否与总体战略目标相一致,还考虑了对组织程序和过程的潜在影响以及法律和监管要求。

这使组织能够采用结构化的方法来识别、评估和选择合适的合作伙伴。图 11 阐明了第四阶段的各步骤。

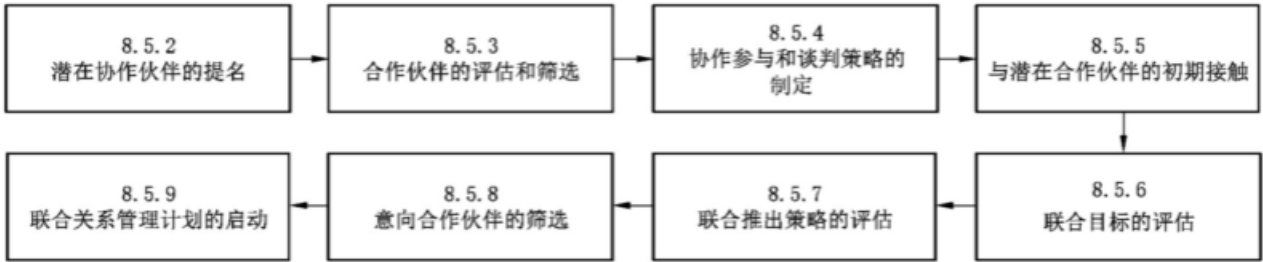


图 11 合作伙伴筛选(阶段 4)

8.5.2 潜在协作伙伴的提名

8.5.2.1 内容:目的概述

组织宜提名潜在协作伙伴,并就协作方式制定内部协议。

8.5.2.2 原因:相关性说明

这有助于从市场中识别潜在协作伙伴,在市场中,协作投资可能会带来增值。在客户接受度、位置、客户群体和文化契合度以及技术和资源能力方面,一些协作伙伴比其他协作伙伴更适合。对于任何提名都宜权衡内部优势和劣势,重点是寻找互补的技能、资源和能力。这一初始选择过程有助于降低管理成本。

8.5.2.3 方法:实施指南

- 宜检查市场的协作潜力。宜评估外部联盟、现有供应商、财团和新供应商的优势和劣势如何与组织相适应,以及它们如何:
- a) 提供所需的能力;
 - b) 评估其供应商的市场;

c) 评估其协作工作能力。

即使选择的范围有限,或选择由客户驱动,仍宜进行评估,以识别未来协作伙伴的潜在风险,以便对其进行管理。

8.5.3 合作伙伴评估和筛选

8.5.3.1 内容:目的概述

组织宜确保合作伙伴筛选过程包含了明确的合作伙伴筛选标准。

8.5.3.2 原因:相关性说明

这突出了可能需要的资源的影响,并提供了一种结构化的方法,根据发起组织的需求确定潜在协作伙伴的优势和劣势。

即使选择已成定局,对内部、外部或客户合作伙伴的评估仍然有效,可以指出管理进行中协作的风险和挑战。

合作伙伴筛选行动计划提供审核记录、识别所有者和完成行动的时间线。它强调需要有足够的时间设计和测试评估方法,培训评估人员,并根据结果来执行和报告。

8.5.3.3 方法:实施指南

筛选合作伙伴的标准和过程宜平等、一致和公平地适用于所有被评估方。在能力水平和协作行为同样适用于发起组织时,选择过程的发起者可以考虑是否将能力应用于本组织人员的发展或评估中。使用的大纲标准宜符合 5.3,并应完善并纳入评估过程。在使用基于行为的标准时,重点是要将高层级的标准分解至一个层级,使评估者能够有效、可靠和公平地评估。如果组织有现行评估合作伙伴的商业流程,它们宜构成评估的一部分,具有与协作能力边界一致的权重,并承认适用的法规。重要的是,行为和能力评估的选择方法是有效和可靠的。

有许多可以使用的定性、定量和可重复的评估方法。建议组合使用这些方法而不是单一方法。

- a) 历史协作绩效趋势:可以包括现有矩阵、平衡计分卡、欧洲质量管理基金会卓越模型、马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖等。
- b) 通过情景测试进行行为评估:在评估中心内模拟环境以测试现实生活中的情况,理想情况下由关键角色的团队成员进行,评估过程持续至合同交付。
- c) 行为面试:从潜在协作伙伴组织中,选择不同层级(管理层、运营层)收集证据,证明其以往的能力符合所选标准。
- d) 采访客户和供应链:提供潜在协作伙伴协作文化的证据。
- e) 经验证的心理测量资料。
- f) 证明:回答关于协作行为实践的具体问题的支持性证据,包括来自客户和供应链的证明。
- g) 参考站点审查:在实践中检验协作关系,获得潜在协作伙伴协作文化的洞见和证据,粗略评估考虑投入使用的组件和服务。
- h) MAP 的使用,见表 8。

无论采用哪种方法,都宜形成可在未来验证和重新访问的评估记录。关注领域宜成为谈判和可能的联合改进计划的方面。宜尽可能使有既有的评估结果促进协作发展和改进。

注: 如果采用外部服务提供商评估合作伙伴的行为和能力,外部支持的委托者将受益于遵循 ISO 10667-1 中关于其自身角色和职责的指南,并确保服务提供商具有基于可验证的经验、培训、教育或证书的 necessary 能力,并且在管理评估时,遵循标准化的评估程序,例如 ISO 10667-2。

8.5.4 协作参与和谈判策略的制定

8.5.4.1 内容:目的概述

组织宜建立以业务战略、目标和合作伙伴评估标准为基础的以协作创造价值为导向的参与和谈判策略。

8.5.4.2 原因:相关性说明

宜制定与潜在合作伙伴谈判的策略。协议、要求和协作兼容性的协商方式是确保双方实现目标并为未来关系奠定基调的关键。考虑到合作伙伴的技术和商业能力/限制,谈判宜在适当的水平上进行,重点关注利益和关系的长期稳定性,而不是短期机会。

8.5.4.3 方法:实施指南

组织宜考虑潜在合作伙伴的目标、愿望和安排中的优先事项。每一种关系都可能需要不同的方法。谈判宜稳健且注重成果,同时始终顾及结果。

在讨论绩效衡量标准时,宜认识到关键绩效指标(KPIs)已纳入适当的协议,该指标将影响、推动行为中的关系。

参与策略宜考虑:

- a) 高管支持;
- b) 联合目标;
- c) 运营优势和劣势;
- d) 合作伙伴选择过程的结果;
- e) 联合退出战略;
- f) 共同的价值主张;
- g) 致力于联合创新;
- h) 持续改进;
- i) 角色和职责;
- j) 市场变化。

8.5.5 与潜在合作伙伴的初期接触

8.5.5.1 内容:目的概述

组织宜确保与潜在合作伙伴的任何接触都反映预期的关系结果。

8.5.5.2 原因:相关性说明

随着时间的推移,组织如何与潜在合作伙伴接洽会对未来关系和协作深度产生重大影响。依赖机会主义的传统方法可能会破坏各方的信任和信心。

8.5.5.3 方法:实施指南

组织宜确保对于最初接触到最终协议所采取的方法在内部达成一致,并确保在互惠互利的基础上在合作伙伴筛选阶段为其提供支持。

8.5.6 联合目标的评估

8.5.6.1 内容:目的概述

组织有现存的业务目标,同时宜确定协作工作可以在哪些方面提供共享利益。共同目标宜共同制定,作为关系形成过程的一部分,并通过联合治理系统持续保持一致。

8.5.6.2 原因:相关性说明

组织宜认识到并关注如何通过协作工作使协作关系取得更多成果,这有助于选择正确的合作伙伴。当在合同中明确体现时,这是一个共同关注点。

8.5.6.3 方法:实施指南

组织宜为协作组织建立共同的目标。宜适当考虑商业敏感信息和竞争限制。但是,组织宜了解其目标是什么,并围绕共同目标建立对话机制,以确保共同目标是一致的。

在此之后,宜确定目标重叠的地方和可以实现共同目标的地方。

宜遵循以下步骤:

- a) 各方确定自己的目标;
- b) 向对方解释其背后的理由;
- c) 建立共同的目标;
- d) 确定可以在没有冲突或后果的情况下实现的目标;
- e) 在其余目标中,确定是否可以管理那些发生冲突的目标;
- f) 最后,就共同目标达成一致并记录。

8.5.7 联合退出策略的评估

8.5.7.1 内容:目的概述

组织宜初步评估与退出策略相关的问题。

8.5.7.2 原因:相关性说明

通过确定由退出整体关系所导致的结果,可以显著增强各方理解协作参与的长期影响。对于在协作关系中工作的个体,退出策略阐明的事项可能限制其参与水平。

8.5.7.3 方法:实施指南

组织宜联合评估因退出关系而可能导致的所有问题和影响(见 GB/T 40144—2021 中附录 E)。

8.5.8 意向合作伙伴的筛选

8.5.8.1 内容:目的概述

组织宜识别和选择(一个或多个)合作伙伴。

8.5.8.2 原因:相关性说明

合作伙伴的选择宜根据 6.3 中讨论和评估的结果,以确保考虑了选择过程的各个方面。宜根据公司方针确定并通知商定的合作伙伴。

8.5.8.3 方法:实施指南

决策时,宜考虑到特定的合作伙伴,制定行动计划,通过纳入联合关系管理计划将各组织联合起来。在法律允许的情况下,宜向选定和未选定的合作伙伴反馈有关改进领域。

8.5.9 联合 RMP 的启动

8.5.9.1 内容:目的概述

组织宜启动联合关系管理计划。

8.5.9.2 原因:相关性说明

联合关系管理计划很可能构成联合治理过程的基本组成部分,并提供选择合作伙伴的方式和原因的记录。这为负责管理协作计划的人员奠定了基础。在某些情况下,建议将关系管理计划作为合同的一部分。

8.5.9.3 方法:实施指南

在此阶段,宜更新具体的关系管理计划以反映合作伙伴选择过程,并为开始协作和创建符合 GB/T 40144—2021 中附录 B 的联合关系管理计划奠定基础,其中包括:

- a) 评估潜在合作伙伴;
- b) 评估协作能力和文化的方法;
- c) 评估选定合作伙伴。

8.6 携手合作(阶段 5)

8.6.1 总则

“携手合作”侧重于建立支持协作工作的合适环境。这是建立在一个良好基础上的,包括高管赞助、运营结构、治理,以及有效实现预期业务目标、运营实践和适当绩效衡量的角色和责任。

治理可为直接或间接参与的人提供清晰的信息,确保清楚地了解关系的参数以及各方如何为预期结果作出贡献并从中受益。这与参与者和相关方随时间变化的长期关系尤其相关。图 12 说明了阶段 5 的步骤。



图 12 内部评估(阶段 5)

8.6.2 联合治理结构的构建

8.6.2.1 总则

8.6.2.1.1 内容：目的概述

组织宜建立适当的治理机制以支持协作工作并确保有效运行。

8.6.2.1.2 原因：相关性说明

协作环境的运行可改变运行职能的角色和职责。成功协作工作的关键是明确重点和共同商定运行的过程和管理。

8.6.2.1.3 方法：实施指南

围绕实现商定目标所需的过程和角色，协作伙伴及其 SER 和联合管理团队宜达成一致。表 10 举例说明在制定整体治理过程中宜考虑关键问题，既有正面也有负面的。

表 10 联合管理模式示例

高级管理负责人(SER)	
联合管理团队	
联合目标和绩效管理	
合作伙伴目标	合作伙伴目标
角色和职责	角色和职责
流程、系统和工具	
合同框架或协议	
原则和行为	

8.6.2.2 联合执行倡议

8.6.2.2.1 内容：目的概述

组织宜确定每个组织的 SER 或其指定的代表，以支持联合计划。

8.6.2.2.2 原因：相关性说明

协作工作关系涉及在传统合同和运行需求的约束下整合运行方法和文化差异。为克服潜在的内部障碍，管理协作中的挑战，执行支持宜强有力，确保任何协作计划的成功。

8.6.2.2.3 方法：实施指南

SER 宜获得联合管理团队的全面赞助、支持和权限。他们可能不参与日常运营，但宜监督绩效。组织宜为成功执行协作关系建立明确的责任。SER 宜是高级代表，负责监督 and 解决无法在工作层面解决的问题，无论这些问题是运营问题还是来自运营团队外部的限制。

SER 宜：

- a) 有明确的界限和足够的权限；
- b) 与企业运营目标一致；

- c) 确保遵守公司方针；
- d) 授权和监督 CBRMS 的应用；
- e) 建立和塑造文化和行为；
- f) 分配和支持资源；
- g) 担任高级合作伙伴接口；
- h) 在运营治理和组织自身的管理链中都有明确的定位；
- i) 确保在联合关系管理计划中明确规定了角色和职责。

8.6.2.3 联合目标的确认

8.6.2.3.1 内容:目的概述

组织宜验证联合目标并建立协作和有效测量的核心原则。

8.6.2.3.2 原因:相关性说明

两个或多个组织一起工作时,可能至少有三组目标:

- a) 来自主要组织；
- b) 来自协作伙伴；
- c) 来自联合协作。

宜了解目标、各方的利益以及各方在实现或支持这些目标中所起的作用。单个目标不必相同,只要它们互补且不与联合目标相反即可。

协作工作可能需要在许多领域改变运营实践。所有相关方能够理解的明确目标,并认识目标以及实现目标所需的相互依存关系。如果协作的目标和驱动因素没有明确定义,就很难传达寻求外部合作伙伴的理由,尤其是在这些关系可能影响内部职能的情况下。

虽然在合作伙伴选择过程中已经确定了目标,但通常是管理团队推动这些目标前进。在适当的情况下,宜清楚地理解设定、商定和细化适合的目标,并建立适当的绩效衡量标准。作为发展关系的结果,考虑补充目标和宗旨也是适当的,例如联合培训和技能发展。

8.6.2.3.3 方法:实施指南

合作伙伴宜明确联合目标,确保:

- a) 它们有明确的定义；
- b) 它们符合预期的结果；
- c) 它们可使用商定的条款进行衡量；
- d) 每一方都了解目标及其在实现目标中的作用。

目标宜以建立以下关系的核心原则为基础,即:

- 促进期望的价值观和行为；
- 激励团队的表现；
- 保持对协作成果的共同关注；
- 利用伙伴组织的协同作用；
- 促进机会、结果和风险的共同所有权；
- 促进创新环境。

联合管理团队宜评估目标并商定适合协作方法的目标。有许多潜在的目标可通过协作来解决。

8.6.2.4 运行领导

8.6.2.4.1 内容:目的概述

负责管理这些关系的人员宜具备推动协作的经验、技能和意愿,并在必要时积极支持分配到协作环境中工作的人员,并确保相关方参与。

8.6.2.4.2 原因:相关性说明

在传统的指挥和控制模式之外,协作企业的运营可能会给管理带来新的挑战。业务关系的有效联合管理是协作计划成功的关键。在可行的情况下,任命一名联合领导人可能能够建立最明确的整合重点。

8.6.2.4.3 方法:实施指南

宜认识到,虽然许多接受评估的人可能是成功的管理者,但领导协作项目依赖于影响和参与其自身合作伙伴组织之外的其他各方的技能。协作领导和战略思维方面的技能可能不是现有技能的一部分。宜确定潜在的领导者,并评估其领导协作项目的能力(见 5.2),并在需要时提供发展支持。GB/T 40144—2021 中附录 C 概述了通用业务技能、核心能力、组织推动力和关键行为。通过识别,并为此目的使用特定协作计划的关键领导能力,而使参与协作计划的合作伙伴组织受益。下面提供了用于协作的常见关键领导能力的说明。其中包括以下能力:

- a) 充当榜样:通过他们的行为传达协作的价值观;
- b) 激发一致的协作愿景:高效协作操作可以而且宜是什么样的,并获得团队的支持;
- c) 挑战现状:鼓励他人,寻找机会改善协作并超越传统角色界限进行创新;
- d) 使协作团队能够在“最适合项目”的基础上采取行动:促进团队之间的协作,打破不必要的障碍并挑战传统的角色界限;
- e) 鼓励他人:认可他人的贡献,庆祝协作工作的成功和胜利,促使他人在各自领域发挥领导作用。

8.6.2.5 联合管理架构

8.6.2.5.1 内容:目的概述

为了推动有效的协作,宜有一个从合作伙伴中选取或包含合作伙伴适当代表的管理团队,专注于实现联合目标。

8.6.2.5.2 原因:相关性说明

任何集成协作方法都可能影响相关组织内的现有角色和职责,通常涉及隶属关系的变化。缺乏明确性可能造成潜在的混乱、效率低下、可能的冲突和绩效的下降。

8.6.2.5.3 方法:实施指南

宜建立一个联合管理团队,对共同职能承担适当的责任。团队宜有明确的授权,以明确所有权和绩效目标。宜明确界定联系点、角色和职责、权限和争议解决程序。随着关系的发展,管理团队宜对交付预期结果负有全面责任。

联合管理团队还宜对必要的资源进行日常控制,尽可能避免角色重复,以实现商定的联合目标。所有角色、职责和责任都宜明确界定、记录和沟通。

在建立协作团队的组织结构时,宜根据技术能力、态度和表现出的注重合作成果的行为,由最有能力的人员担任职位。

宜在所有团队及其成员之间建立和保持清晰的沟通渠道,特别是领导团队的成员。

由于协作工作对于某些员工来说可能是一个新环境,因此宜与协作中的各种角色进行沟通,以便团队成员能够了解团队中其适合的位置和整体情况。

行为是任何成功协作的关键,关键角色宜按照 GB/T 40144—2021 中附录 C 证明相关行为的人员担任。

关键角色可包括:

- a) 参与他人的管理;
- b) 可能对参与协作的其他人产生强烈影响,包括技术上的或商业上的;
- c) 参与建立组织之间的运行接口;
- d) 参与任何必要的变更管理。

组织宜考虑适当的阶段性转移或过渡,其中角色和责任在组织之间符合业务发展需求和关系的演变。宜酌情为关键角色个体提供教育培训和支持。

8.6.2.6 联合沟通策略

8.6.2.6.1 内容:目的概述

组织宜在所有相关方之间建立并保持有效的沟通。

8.6.2.6.2 原因:相关性说明

有效的联合沟通策略可确保参与的每个人都能充分理解协作工作的基本原则以及协作带来的变化。促进必要信息的共享有助于实现协作目标,认识到在整个协作关系期间,沟通会对行为产生重大影响。

8.6.2.6.3 方法:实施指南

宜通过联合开展相关方分析来识别相关方。宜进行需求分析,以确保各方了解其需要什么以及何时实现目标。此外,外部相关方,例如客户、供应商和股东,也宜随时了解情况。

所涉及的组织可能已经强调了其不准备共享信息的领域,这些领域宜被确认和传达。沟通方式宜保持一致。为了进行有效的沟通,组织宜评估采取何种方法、在何处、何时以及为什么起作用。宜特别考虑远程位置/操作。制定沟通策略的指南见图 13。

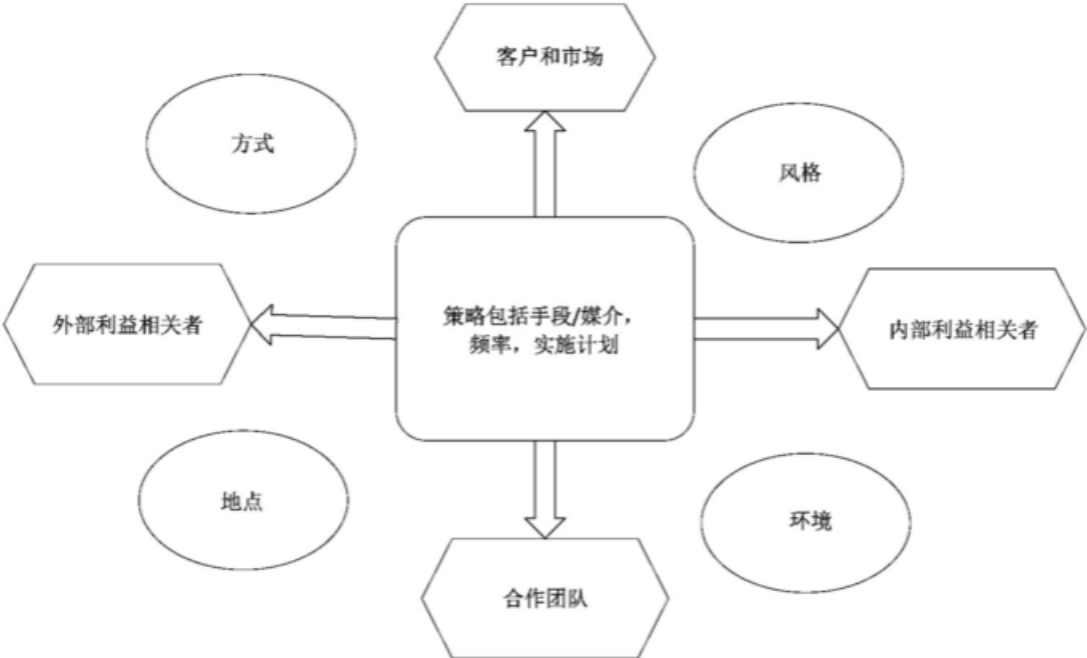


图 13 沟通管理模型

8.6.3 联合知识管理过程

8.6.3.1 内容:目的概述

组织宜建立联合知识管理计划。

8.6.3.2 原因:相关性说明

协作工作的主要优势之一是能够利用所有合作伙伴的综合知识。但是当没有完全界定信息需求和访问权限时,可能会在以后产生冲突、破坏协作关系。联合知识管理计划提高了透明度、避免重复、界定信息共享的边界并建立信任。

8.6.3.3 方法:实施指南

知识地图是一种有用的方法。其宜评估可联合访问信息流的范围,并同意共同创建一个共享的工作环境。开放程度宜由合作伙伴在根据关系的发展制定联合策略时确定。

最初,重点宜聚焦主要目标,并评估实现这些初步目标所需的条件,并在此基础上不断发展。

组织宜提出以下问题:

- a) 需要分享什么?
- b) 不能分享什么?
- c) 什么将有助于成功?
- d) 将创造什么?

合作伙伴还宜考虑如何利用新信息来创造更多机会,包括实现收益。

组织宜在特定关系的背景下考虑表 7 的内容,例如:

- 范围;
- 目标;
- 知识产权(IPRs);
- 数据保护;
- 新信息。

8.6.4 构建联合风险管理过程

8.6.4.1 内容:目的概述

组织宜构建并记录联合风险管理过程,包括联合风险登记册。

8.6.4.2 原因:相关性说明

管理风险是任何业务运营的核心,明确风险管理是协作伙伴之间建立信心的要素。基于已制定的风险概况,合作伙伴宜分享他们对共同风险以及与每个合作伙伴相关的风险或因采用协作方法引入的风险的共同理解。

大多数组织都有内部风险管理流程,包括风险登记表。这些已识别的风险可能会影响协作的整体绩效,或者相反,可通过协作方法来减轻风险。有效的综合风险策略可做到创造竞争优势和早期识别风险。因此,各方宜分享他们的分析结果并采用共同的方法,这将提高透明度并巩固双方的信任。

风险是影响业务各方面以及负责实现业务目标的人员行为的一个因素。有效的管理能增强信心,并在许多情况下克服对整合的担忧。

管理风险的联合过程在整个协作团队中宜是透明的,且嵌入到协作关系的文化中。虽然宜设置风

险主管,但所有团队成员都宜认识到其在识别、管理和降低风险中的个体角色。

8.6.4.3 方法:实施指南

联合管理团队宜任命适当的人员负责协作团队内整体风险的识别和管理。风险分析是风险识别的基础,并最终通过协作建立共同概况,以确保风险由最能有效缓解风险的合作伙伴进行管理。

通过有效地整合风险登记表和调整战略,协作方可了解整个项目的全部风险。通过联合评估整个项目,可更早地识别新风险,并针对所有风险制定最适合项目的解决方案。各方宜分享各自的分析并采取共同的方法,因为这将提升透明度、改善风险管理并巩固信任。

为促进有效的联合风险管理方法,宜有:

- a) 共享风险信息的适当过程和工具;
- b) 在使用关系内一致认可的风险管理过程:
 - 1) 关系中任一合作伙伴的已界定风险的管理过程;
 - 2) 将每个合作伙伴的风险管理过程要素结合起来形成的新过程;
 - 3) 合作伙伴共同界定的新风险的管理过程。

联合风险概况宜包括明确任一合作伙伴增加的风险,以便所有合作伙伴了解风险。

联合风险登记表宜便于所有团队成员查阅,并反映联合方法的风险问题,以及个别合作伙伴的风险问题。风险登记表宜明确界定管理每个已识别风险的所有权,并在可能的情况下,确定潜在影响和要采取的缓解措施。

8.6.5 运行过程及体系评审

8.6.5.1 内容:目的概述

组织宜进行联合业务过程评审,并酌情改进运行过程。

8.6.5.2 原因:相关性说明

宜制定明确的过程来实现预期的结果。协作计划为评估和修改内部过程和联合过程以及突出潜在的过程改进提供了基础。改进宜有效且无缝地投入到运行之中。

在许多协作计划中,组织可参与新活动,而无需了解其可能对现有过程、质量管理和持续改进产生的影响。

8.6.5.3 方法:实施指南

在合作伙伴围绕目标、风险和策略开展的初期工作的基础上,联合团队宜重点关注以下领域:

- a) 可被评审以识别改进的整体过程;
- b) 在关系中具有明确应用并被确定为高优先级的过程,尤其是那些组织边界以外的过程,以提高涵盖所有阶段的整体绩效;
- c) 可通过这段关系改进的过程;
- d) 合作伙伴感兴趣的过程,但过程不直接影响发起组织的方案;
- e) 可能阻碍协作方法的过程;
- f) 旨在提高客户满意度和实现商业利益的过程改进;
- g) 机遇,即可利用的机会;
- h) 创新,即可发展的想法。

这宜使合作伙伴组织能够确认潜在受益领域并为团队创造早期收益,同时尽早确定关键问题,以便

纳入正式合同义务。

任何确定的关键行动都宜通过一系列共同商定的行动计划和平衡计分卡进行管理,记录做什么、何时以及由谁来做。适当时,可通过联合变更管理过程或变更管理小组来重点关注。

在许多情况下,这些活动都在项目团队领导及其团队的范围内。如有必要,项目团队领导宜寻求更广泛组织的支持或获得具体举措的行政审批。

8.6.6 交付与绩效的测量

8.6.6.1 内容:目的概述

组织宜根据商定目标实施交付和绩效计划。宜测量、监控和定期评审计划,以保持绩效。

8.6.6.2 原因:相关性说明

各方宜了解成功的蓝图,以及如何根据合作协议和(或)合同安排的目标,以及合作关系在实现目标方面的有效性来衡量成功。

宜定期监测协作关系绩效,以确保协作工作安排的健康、可持续性、相关性和优化。

8.6.6.3 方法:实施指南

如果目标是针对 SMART 模型联合制定的(具体的、可衡量的、可实现的、切合实际的和有时限的),那么已经包含了时间和衡量标准。联合目标宜在联合治理过程中得到明确处理。

宜努力制定中期阶段性成果指标并开展有效沟通,以确保可监测进度并在必要时采取纠正措施。针对短期产出而不是最终结果的不当测量,可能会导致对抗行为。

平衡计分卡报告提供了主观(感知)和客观报告的组合,但是对于有感知的人来说是客观真实的,宜将其纳入报告以反映各种关系的“感觉”。在适当情况下,报告指标宜共同商定,报告绩效宜共同确定。平衡计分卡提供了一种方法来引导管理重点并促成决策。

当各项安排含有风险与报酬平衡公式或货币价值主张时,则宜明确规定如何对此进行衡量和评估。在许多情况下,可能存在多个变量,宜制定多种情景以确保各方对潜在结果感到满意。

8.6.7 组织协作能力的改进

8.6.7.1 内容:目的概述

SER 和联合管理团队宜定期评价其管理的协作能力,见表 11 考虑因素。

表 11 审查组织协作能力的考虑因素

对协作的积极贡献	对协作的负面影响
领导	
——执行赞助 ——起到领导作用 ——利益相关者的早期参与	——没有准备的员工 ——行为管理不善 ——缺乏利益相关者的承诺 ——缺乏协作技能 ——缺乏共同目标或过于雄心勃勃 ——高度重视风险转移 ——隐藏议程

表 11 审查组织协作能力的考虑因素（续）

对协作的积极贡献	对协作的负面影响
战略	
——目标明确 ——联合关系管理计划 ——联合技能发展 ——联合变更管理 ——联合退出策略	——没有清晰的视野 ——目标定得太远 ——仓促调整 ——缺乏战略方向 ——缺乏退出策略
运营	
——整体规划 ——联合治理结构 ——联合风险管理 ——有效的信息共享 ——流程的早期集成 ——适当的绩效衡量 ——综合持续改进 ——有效的争议管理	——不良地沟通 ——忽视多米诺骨牌效应 ——合作伙伴评价不佳 ——未明确定义的测量 ——缺乏效益分析 ——无效的争议解决
文化/行为	
——成本公开（如适用） ——各个层面的良好沟通 ——共同拥有成功 ——行动纲领	——缺乏计划、准备和时间 ——对变革的误解 ——先前更改的遗留内容 ——员工抵制 ——害怕失败 ——传统思维 ——未能解决文化问题

8.6.7.2 原因：相关性说明

随着时间推移，包括人员变动在内的内部和外部影响因素，会影响任何关系的绩效和动态。客观评估和持续改进可提高关系的价值，保持持续的协作能力。

内部审核支持下的联合评审是促进持续改进和确定良好实践的关键工具。这些评审可揭示问题的早期迹象，并提供机会尽早采取行动，避免以后采取代价更高或破坏性更大的行动。

8.6.7.3 方法：实施指南

除了已建立的管理评审会议之外，还宜安排和策划定期评审。宜是：

- a) 预定的：在时间和频率方面；
- b) 计划内的：在主题等方面。

在安排和策划审查时，宜至少考虑以下事项：

- 评估行为的测量值；
- 运行绩效；
- 过程和系统改进；
- 经验教训；

——技能评估和发展需求。

8.6.8 联合问题处理过程的制定

8.6.8.1 内容:目的概述

协作组织宜就联合问题处理流程达成一致。

8.6.8.2 原因:相关性说明

在任何关系中,双方之间都不可避免地存在问题。挑战不在于出现问题,而在于是如何处理这些问题。稳健的流程可确保采取公平的方法,这可能会加强这段关系。

8.6.8.3 方法:实施指南

合作伙伴宜就满足 ISO 44001 中给出要求的流程达成一致。示例见图 14。

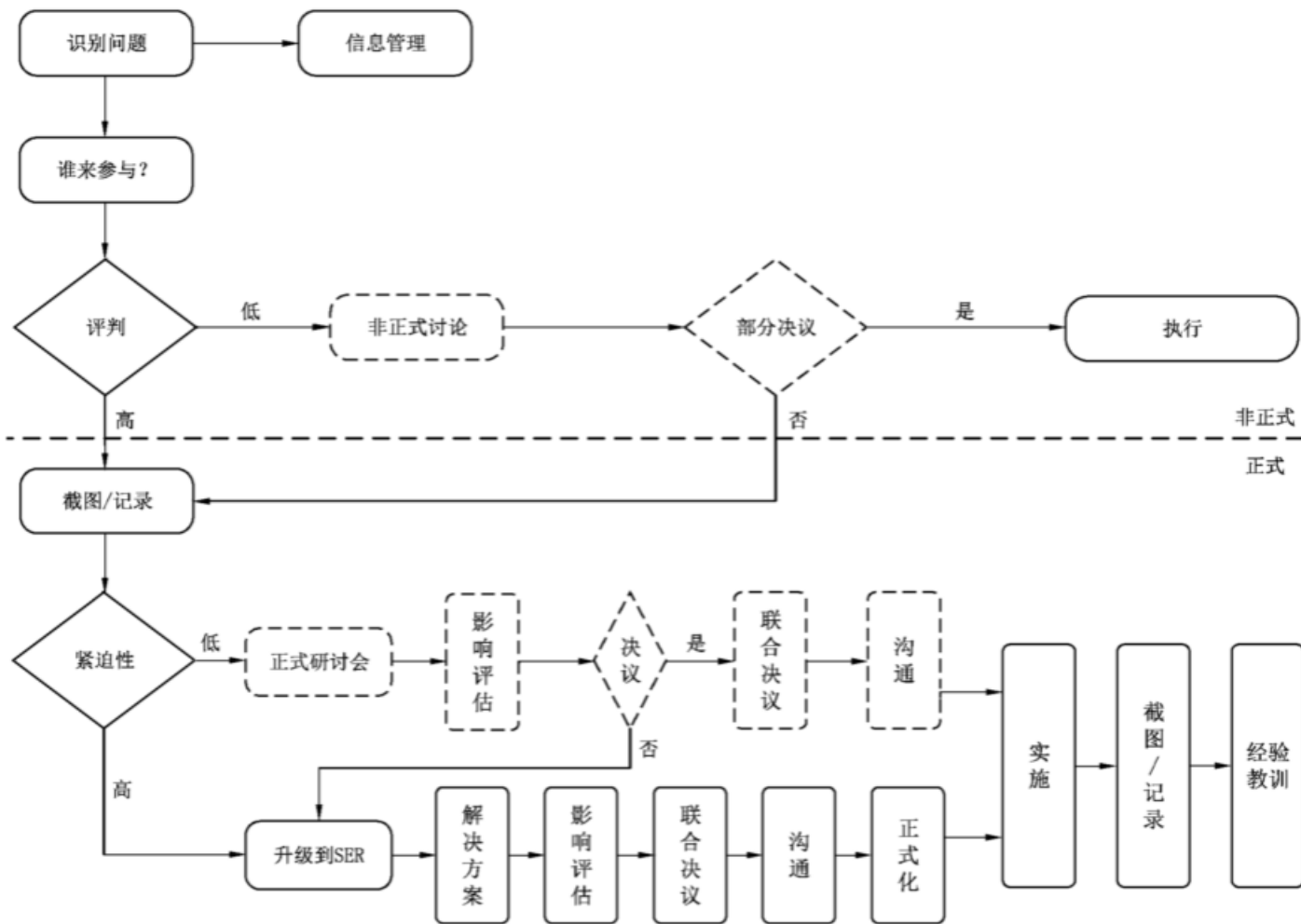


图 14 典型的争议解决流程

8.6.9 联合退出策略的制定

8.6.9.1 总则

8.6.9.1.1 内容:目的概述

宜制定联合退出策略,以确保合作伙伴的透明度,并专注于内部和外部趋势,这可能会影响关系的表现及其潜在演变。

8.6.9.1.2 原因:相关性说明

联合退出策略使合作伙伴能够考虑替代解决方案和选项,以应对变化和潜在影响。合作伙伴可能在关系中融入了具有商业价值的资产(例如特定的技能组合或硬资产或软资产)。

此外,界定退出的规则可让协作关系中的相关人员更加清晰,促进他们关注有效参与,并在适当的时候促进顺利退出。

8.6.9.1.3 方法:实施指南

各方宜共同考虑其关系、目标和合同义务的所有方面,以及任何可能因缺乏明确性而受到损害或限制参与的影响(见表 12)。

表 12 退出策略考虑的关键项目

关键项目
通过转移提供服务和连续性:确定能力提供和确保连续性的详细安排
知识转移和数据保护注意事项
转移过程的业务管理:角色、职责和权限。要分配的资源
知识产权:考虑到知识产权的所有权,买方宜确定当能力由另一方提供时需要什么样的 IPR 许可安排
人力资源资产:考虑人员转移的潜在应用,防止重新部署
资产:考虑未来的所有权和资产转让安排,例如账面价值、市场价值、供应链下游的合同更新等
有待评估的设施访问和使用情况
合同和许可:转让和更新方面的识别与计划安排
安全保障:考虑影响
与关键利益相关者的沟通:同意各方在关系的最后阶段制定沟通计划的必要性
财务:考虑基准线、费用、资金、退出成本和决算
在适用的情况下考虑担保所有权和转让
评估可能的培训和移交要求
确定原始供应商的持续协作程度以及他们如何与新的供应商或客户接触

8.6.9.2 相关方影响

8.6.9.2.1 内容:目的概述

组织宜确定关系结束对利益相关方群体的影响。

8.6.9.2.2 原因:相关性说明

协作计划对直接参与关系的人以及更广泛的群体都有影响,包括可能处于主要关系下游的客户和供应商。

8.6.9.2.3 方法:实施指南

如果关系破裂或内部或外部变化可能导致需要退出协议,组织宜审查利益相关者映射图并确定潜在影响。

8.6.9.3 资产与商业影响

8.6.9.3.1 内容:目的概述

组织宜识别退出关系对资产投资和商业义务的影响。

8.6.9.3.2 原因:相关性说明

当合作伙伴考虑与协作协议相关的投资概况时,可能有必要保护特定的投资计划。这可能很重要,对于较小的组织,可能与目标的收益分析不成比例。

8.6.9.3.3 方法:实施指南

如果可能需要对设备、资源、人员和设施进行投资以满足安排的要求,则任何一方在考虑投资回报期限之前选择或被迫退出关系时,需要对这些投资进行评估。这个问题宜是任何协议或合同承诺中的考虑因素。

8.6.9.4 职员管理

8.6.9.4.1 内容:目的概述

组织宜为该关系建立动员和遣散策略。

8.6.9.4.2 原因:相关性说明

个体在协作项目中的行为受到合作关系即将最终或早期脱离的潜在影响。不确定性会影响参与度,并由此影响潜在的绩效。对于一些人来说,单独分配到附属协作操作会使自己远离组织内的未来发展。同样,如果合作关系过早结束,为特定协作关系招聘人员可能会为大大小小的组织带来挑战。

8.6.9.4.3 方法:实施指南

合作伙伴宜共同考虑关系中的所有人员配备问题,以确保在任何协议中纳入公平和适当的条件。

8.6.10 协议或合同安排

8.6.10.1 内容:目的概述

组织宜共同建立适当的合同安排或内部协议以支持协作。

8.6.10.2 原因:相关性说明

宜确保协议的所有要素都是协作的,并支持适当的协作行为。在协作关系下运作的正式协议可能会成为冲突领域,特别是如果期望没有实现。很少有协议能提供完整的解决方案,而稳健的协作关系的价值在于各方能够在不诉诸法律补救措施的情况下解决问题。

在双方从协作关系中确定获得商业或技术利益的情况下,商业考虑可能会影响双方如何签订合同。然后,他们可选择将协作条款纳入正式协议,或为多种非正式关系建立一致认可的行为准则(在所有相关人员都签署了适当协议的情况下)。经验表明,如果所有相关人员都签署了适当的行为和行为准则,有助于减少“责备文化”和“边界冲突”。原则上,由于信任度更高,协作关系可能比交易关系需要更少的契约治理。

8.6.10.3 方法:实施指南

正式合同可能会对协作行为造成潜在障碍,宜与任何总体协作方法同时制定。制定合同时宜基于:

- 业务问题:
 - 价值定义;
 - 目标和定义;
 - 范围、边界、收益的明确定义;
 - 挖掘附加值;
 - 相关方管理;
- 操作问题:
 - 建立/管理关键绩效指标(KPIs);
 - 过程标准化;
 - 争议:问题管理;
 - 联合规划过程;
 - 纳入共同的运营保证;
 - 质量保证;
 - 变更控制;
 - 服务连续性;
- 商业/管理问题:
 - 成本公开:透明度;
 - 激励措施;
 - 授权;
 - 保密;
 - 联合治理;
 - 供应链可见性;
 - 有效的风险管理;
 - 过渡;
 - 业务连续性;
 - 角色和责任;
 - 资产所有权;
 - 知识产权;
 - 资源评估/管理;
- 文化/行为问题:
 - 灵活性;
 - 对联合关系管理计划的承诺;
 - 赋能;
 - 决策权;
 - 行为与行为准则。

合作伙伴宜共同审查和考虑合同,以确保所包含的条款满足法律责任的要求,但不影响或破坏协作意向。表 13 给出了合同条款示例。宜谨慎使用右侧栏中的术语,因为这些术语有可能以非协作方式使用。同样重要的是,合同安排宜包含退出策略的联合方法。

表 13 合同条款示例

协作条款	潜在的对抗性条款
——共同目标	——终止
——风险与回报	——仲裁
——绩效奖金	——疏忽
——联合退出策略	——违约金
——提前主动支付	——争议升级
——联合治理	——审计权
——健康和安全	——弥补性收入
——关键绩效指标	——延期付款
——创新激励	——背靠背条款
——业务连续性	——服务级别协议
——解决冲突	——履约保函
——联合训练	——风险转移
——企业社会责任/可持续发展	——保修
——变化管理	——保密
——联合长期规划	——变更控制
——投资分享	——所有权
——知识转移	——文件控制
——双向报告	——合同违约
——沟通流程	——知识产权

8.6.11 联合关系管理计划的制定与实施

8.6.11.1 内容：目的概述

组织宜更新关系管理计划以创建一个联合管理平台，从而与联合目标保持一致。

8.6.11.2 原因：相关性说明

创建一个联合关系管理计划可记录为达到正式协作而采用的方法和协议，并为持续的关系管理提供关系平台。

适当行为和相关人员签署的行为准则有助于建立信任并减少“责备文化”和“边界冲突”。

8.6.11.3 方法：实施指南

各方宜就联合关系管理计划达成一致，见 GB/T 40144—2021 中附录 B。联合关系管理计划宜捕捉协作关系的关键要素，以便为协作的各参与方提供明确的信息。还宜识别成功的关键要素以及在哪些地方能够通过协作推动满足合作伙伴的期望。

在各方同意的情况下，将联合关系管理计划纳入特定合同内容或作为其附件可能是有益的。

联合管理宜在各方之间保持平衡，并汇集适当的技能和能力。宜努力避免资源重复，以免降低效率并导致潜在的冲突。

在独立、多重的关系中，宜有一个由各方共同制定、共同批准的共同关系管理计划，其内容包含各方如何协同工作的正式表达。

有关如何实现下列议题的更多信息，见 GB/T 40144—2021 中附录 B：

——识别每个组织关注或限制的关键领域；

- 识别联合过程来管理整个关系中的知识和信息流；
- 建立联合计划来评估和发展整个关系的技能；
- 纳入重点变更或改进计划；
- 建立联合风险和机会管理。

8.7 价值创造(阶段 6)

8.7.1 总则

“价值创造”特别侧重于建立方法,寻求从最初商定的共同关系之外创造额外价值(见图 15)。虽然带着特定的目标启动协作关系,但随着关系的发展,可持续改进和纳入协议外合作伙伴的更多期望。这表示协作可能带来额外收益,同时也为确保组织充分利用这种关系的潜力来实现共同目的和目标提供了基础。该组织制定了一种结构化的方法,包括运营绩效改进、资源优化、过程强化、减少成本和浪费。

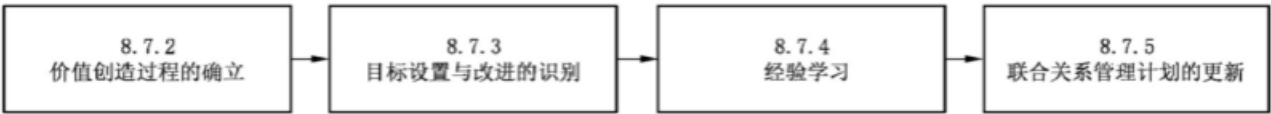


图 15 价值创造(阶段 6)

8.7.2 价值创造过程的确立

8.7.2.1 内容:目的概述

在协作关系中,宜为创造和创新建立一个过程,寻求新的机会并帮助克服内部限制和不愿改变的情况。

8.7.2.2 原因:相关性说明

协作工作,特别是了解什么可提高绩效,提供了一个基准,在此基础上考虑可提出改善业务关系和合作成果的倡议。

结构化的方法确保价值发展始终是关系的一个方面,也是关系强度的一个指标。除此之外,该组织还为利益相关者创造价值,同时满足市场需求。该方法具有持续的敏捷性和灵活性,可满足如此复杂和多变的环境。价值创造计划宜保持对终端客户的关注,同时为所有参与者获取潜在利益。

8.7.2.3 方法:实施指南

联合管理团队宜建立健全价值创造选择流程,还宜维护并定期审查价值创造活动的记录,包括产生的结果以及任何创新和收益。可在各种部门(公共部门、私营部门和志愿部门)内和跨部门引入协作倡议。在各种情况中,宜建立起价值创造的重点,它们可能完全不同(价值创造目标的例子见表 14)。

联合管理团队宜定义和实施一项计划,并对协作伙伴开放,以识别潜在的限制因素和需要改进的领域(见表 14)。这可包括启动工作流程,分配适当的投资以探索新兴选择,并确定不同类型的创新,例如:

- 内部,例如工艺和技术改进;
- 行业,例如技艺和技术;
- 环境,例如标准、立法、市场;
- 客户驱动,例如需求的变化。

联合创新相关活动可包括:

- 未来业务场景分析；
 - 当前的业务分析,例如 SWOT；
 - 市场研究,例如客户论坛；
 - 创意技术,例如头脑风暴；
 - 根据潜在价值和实施难易程度筛选想法、评估想法和优先考虑资源；
 - 研讨论坛,外出研讨；
 - 有针对性的研讨会等；
 - 解决方案开发和试点。
- 联合持续改进活动可包括：
- 学习由重复的问题或不满意引发的评论；
 - 基于活动的成本核算；
 - 过程改进,例如精益管理,六西格玛管理策略。
- 这些活动解决了以下问题：
- 服务改进和降低成本的挑战；
 - 工艺升级；
 - 客户满意度提升；
 - 提高产品和服务质量的新方法。

表 14 价值创造目标

总体成本	周期	运行过程
<ul style="list-style-type: none">——节约成本——规避成本——风险与回报——减少意外事件——减少索赔	<ul style="list-style-type: none">——更快地参与——缩短上市时间——改进规划——短期项目——减少超支	<ul style="list-style-type: none">——提高效率——减少重复——更快地决策——改进的集成——减少冲突
资源	规格/范围	绩效
<ul style="list-style-type: none">——优化资源——减少管理——增强能力——提高能力——改善行为	<ul style="list-style-type: none">——更好的性价比——优化标准——综合解决方案——增加创新——联合研发	<ul style="list-style-type: none">——客户信心——提高效率——降低风险——更大的可持续性——扩大市场范围

8.7.3 目标设置与改进的识别

8.7.3.1 内容:目的概述

组织宜识别问题和需要改进的领域。

8.7.3.2 原因:相关性说明

宜将重点放在鼓励挑战现状的改进计划。传统和保守的想法可能会阻碍创新,例如“我们一直都是这样做的”。协作企业通过将技能和经验联系起来,在创新方面跨组织提供好处。在协作关系中,新想法可在不立即挑战内部结构的情况下进行测试。

8.7.3.3 方法:实施指南

宜建立一个改进小组,根据合作伙伴的意见制定各种改进计划。这样可通过利用一种平衡的方法来分配适当的资源。在选择初始项目时,宜将重点放在价值创造的目标领域。即使是无法立即量化的创新方法,也宜制定能够进行有效监测的措施。要使用的评估标准宜由协作伙伴共同商定,例如对于降低成本举措,评估标准可包括表 15 中的问题。

表 15 价值驱动因素评估标准示例

绩效	成本	时间
——这对客户有帮助吗? ——这会改善我们的工作吗? ——这会增加收入和/或利润吗? ——这会改进产品吗? ——这会创造新的市场机会吗? ——这会增加工作满意度吗? ——这会提高质量吗?	——这会降低成本吗? ——这会增加值吗? ——这是否有助于避免潜在的错误? ——这是否更有效地使用资源? ——这会降低风险吗? ——这会减少浪费吗? ——这会减少库存吗?	——这会节省时间吗? ——这对其他人有帮助吗? ——这会改善联系吗? ——这样可避免重复吗? ——这会让生活更轻松吗?

8.7.4 经验学习

8.7.4.1 内容:目的概述

组织宜建立一个过程以确保从经验中学习。

8.7.4.2 原因:相关性说明

组织通常从不同的起点处理关系,不同的业务部门面临特定的挑战。

建立从经验中学习的过程有助于两个组织利用来自协作业务和彼此的经验。宜进行定期沟通,以确保随着关系的发展,将经验反馈到未来的运行方法中。在许多情况下,与外部合作伙伴协作可加深理解并经常挑战内部认知,同时产生新的知识,这些新知识宜围绕协作挑战、成功和失败以及识别新机会来获取。

8.7.4.3 方法:实施指南

宜建立一个框架/结构化的方法来进行交流,促进知识和技能的共享。这宜在设定的时间间隔或计划中的特定时间,在关键人员变动时进行,例如:

- a) 在项目的特定时间(例如项目范围发生重大变化、进入新阶段或结构或相关各方发生变化);
- b) 通过常设议程项目;
- c) 通过研讨会;
- d) 借鉴合作伙伴过去解决当前问题的经验。

结果宜记录在案,并呈现为可在联合关系管理计划中,以及在适当情况下在各自的伙伴组织中传达、跟踪和嵌入的记录。

8.7.5 联合 RMP 的更新

8.7.5.1 内容:目的概述

组织宜根据需要更新联合关系管理计划。

8.7.5.2 原因:相关性说明

这可确保所有参与者都清楚地看到启动的过程。

8.7.5.3 方法:实施指南

在此阶段,宜更新联合关系管理计划以反映价值创造过程和方法,以确保价值创造驱动因素、机制和初始改进目标的可见性。

有关“能力”的定义,详见 GB/T 40144—2021 中 3.10,以及 GB/T 40144—2021 中附录 B,了解更多信息:

- a) 结合价值创造和创新过程;
- b) 纳入持续改进计划;
- c) 建立监控价值、制定举措和评估结果的过程。

8.8 团结一致(阶段 7)

8.8.1 总则

“团结一致”解决了正在进行的协作计划的联合管理,确保关系可持续,并继续为合作伙伴创造价值,提供优化的绩效。这是通过有效监控、测量绩效和关系来完成的,确保始终专注于商定的业务目标。它涵盖了对于适当政策和流程的监控,维护支持协作工作的行为。在任何关系的生命周期中,都存在问题 and 潜在冲突,它们会在必要时得到解决和管理。结构化方法用于维持联合退出策略(见第 10 条)和定期审查,确保协作在市场、环境、技术和合作伙伴变化方面保持有效。图 16 说明了第七阶段的步骤。

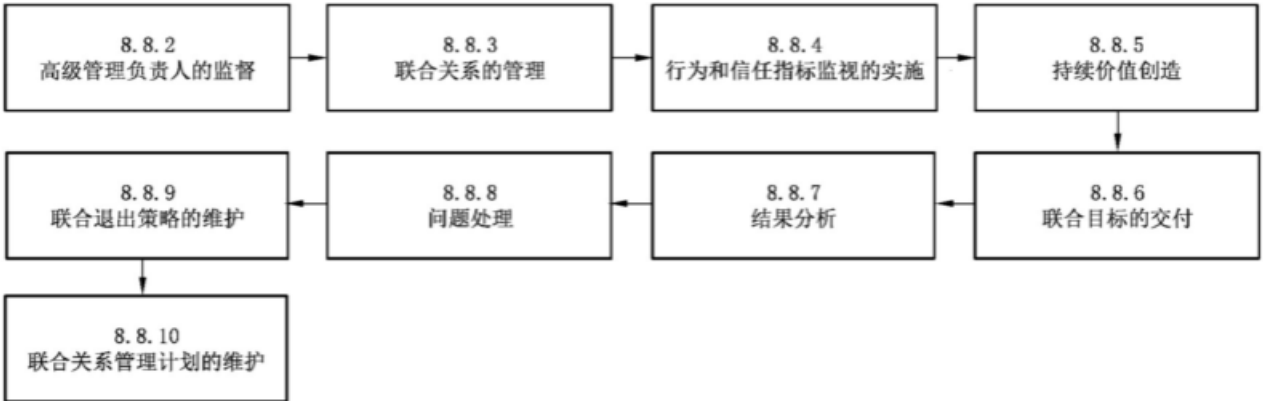


图 16 团结一致(阶段 7)

8.8.2 SER 的监督

8.8.2.1 内容:目的概述

组织宜确保 SER 定期评审。

8.8.2.2 原因:相关性说明

宜定期审查在工作阶段由联合治理商定的关键原则和目标,以确保它们仍然有效,并在得到各级支持,以推动适当的行为和态度。

8.8.2.3 方法:实施指南

定期计划的行为审查和反馈与绩效审查一样重要,宜检验是否遵守了关系原则或指定行为。反馈

宜来自协作计划中的所有各方,并引用良好与不良协作行为的具体例子。在适当的情况下,改善团队或个体的行为表现,或解决任何问题的补救或发展行动宜成为各方的承诺。

绩效指标宜报告并传达给所有合作伙伴。平衡计分卡技术可有效地实现这一点,因为其很容易识别与共同商定的测量指标相关的关键成就和高低点位。

使用的任何报告指标都宜共同商定,随后的绩效也宜在适当情况下共同商定。报告方法是主观(感知)和客观报告的结合,但是,“观点”对于持有该观点的人来说是客观真实的,宜将其纳入报告以反映各种关系的“感觉”。组织宜确保将新人员适当地引入协作团队。

8.8.3 联合关系的管理

8.8.3.1 内容:目的概述

组织宜确保根据其目标和治理对活动进行持续的联合管理。

8.8.3.2 原因:相关性说明

协作关系宜通过有效的联合领导持续行使其权力和责任,不断更新和维持,以保持关系的持续成功。

8.8.3.3 方法:实施指南

SER 宜继续支持联合协议中指定的联合管理团队。

联合管理团队和 SER 宜监控情况的变化,并确定适当的行动。

联合管理团队的持续作用宜包括:

- a) 带领团队应对转型、交付或变更的实施挑战;
- b) 在交付与协作工作方式方面支持和指导团队;
- c) 认可和奖励超过商定的绩效目标的团队。

在关系的这个阶段的继续活动宜重点关注管理交接,包括:

- 坚实的项目、方案或服务管理;
- 问题监控和解决;
- 风险监测和缓解;
- 变化的谈判和管理;
- 促进创新以抓住新的市场机遇。

8.8.4 行为和信任指标监视的实施

8.8.4.1 内容:目的概述

组织宜建立一个从输出、风险、一致性、行为和信任方面,监控、测量和评审绩效的过程。宜培养适当的行为来支持寻求解决方案的沟通者,他们适应变化、有前瞻性且具备建立关系的态度。这将促进一种持续关注共同目标和交付产出的文化。

8.8.4.2 原因:相关性说明

宜定期监视这种关系的绩效,以确保协作工作安排的健康、可持续性和相关性。在任何协作关系的生命周期中,关系会面临不断的考验,例如任何合作伙伴的业务环境发生变化,包括组织变更、人员变更以及日常运行问题。任何一种变化都会影响行为和信任,从而影响绩效。

信任是优化绩效的关键因素,它基于过去和预期的绩效和行为,随着时间的推移而发展。

由于以下原因,协作关系的有效性会随着时间而变化:

- a) 内部或外部影响；
 - b) 人员变动；
 - c) 观念改变；
 - d) 交付成果的质量和数量与预期的差异。
- 因此,宜监测成果以及相应协作行为和理念的成熟程度。

8.8.4.3 方法:实施指南

宜建立一系列工具、技术和过程,客观地评估企业及其支持关系的健康和成熟度。测量宜包括定量方面,例如服务级别协议(SLA)/运行水平协议(OLA)还包括结果和定性方面,包括行为、信任水平、能力、技能和属性。措施宜与合作伙伴选择期间使用的业务目标和流程相关联。

- 宜以规范和系统的方式使用适当的工具和技术,其宜包括但不限于:
- 客观的关系评估方法,用于定期监控协作关系的强度和质量,包括:
 - 协作组织的业务需求和目标的一致性;
 - 继续为所有合作伙伴提供价值的程度;
 - 交付预期得到满足的程度;
 - 合作伙伴协作行为的成熟度;
 - 合作伙伴之间的承诺程度;
 - 合作伙伴之间的信任程度(见表 16);
 - 持续改进的过程,实施该过程以提高协作的价值并弥补任何薄弱环节,并将其纳入联合关系管理计划中。

联合管理团队宜定期测量绩效并采取任何必要的行动。

表 16 赋能行为示例

信任方面	说明
绩效	个体或组织的绩效是建立信任关系的关键参考,信任源自不负他人期望
开放性	当个体或组织的行为和分享信息的方式被认为是透明的,就巩固了信任的概念
诚信	这是一个敏感问题,但往往是个人之间的私事,然而,这反映在组织如何定义其人员的参与规则上
响应性	个体或组织如何应对问题或挑战是建立信心也是信任其协作意愿的关键因素
承诺	他人对个体或组织的看法通常反映了人们认为其在建立关系中有多努力
公平	这通常是一种非常个人的看法,但它极大地影响了人们对他人的反应以及对人际关系的评估
信息共享	知识共享是任何有效关系的关键组成部分,也是建立信任的关键方面,同样,如果不信息共享,则会表明信任不足
沟通	在组织和个体之间保持良好的信息流动显然是建立有效关系的促进因素
早期预警	信任关系建立在互利和宽容的基础上;问题和争议的早期迹象反映出对信任共享的信心,并能及时发出问题的警告
额外努力	对于大多数人来说,信任来自这样一种信念,即在必要时,合作伙伴总是会付出额外努力以实现目标

8.8.5 持续价值创造

8.8.5.1 内容:目的概述

组织宜定期监控和评审价值创造和持续创新。

8.8.5.2 原因:相关性说明

关系可能需要根据相关方业务需求和目标的变化而变化。关键是协作持续带来价值和创新。提供有形价值和创新成果的证据可供 SER 评估是否符合当前的合作商业案例,这论证了关系继续或指导相关补救活动的理由。

通过持续监控和评审所创造的价值,SER 和联合管理团队能够提高可持续绩效并应对变化。

8.8.5.3 方法:实施指南

宜定期监控和评审由协作关系产生的价值创造和持续创新,以利用可能出现的潜在共同利益。这宜从价值创造过程中得出(见 8.7.2)。

8.8.6 联合目标的交付

8.8.6.1 内容:目的概述

组织宜明确关注各方达成一致的绩效交付。

8.8.6.2 原因:相关性说明

维持成功关系的关键是达到商定的目标。绩效取决于各方是否清楚结果并有效协作,以履行其职责和义务。各方宜不断审查联合绩效,确保其适应业务变化。

8.8.6.3 方法:实施指南

进入协作工作模式的各方宜评估如何在协作环境中维持健康、可持续和有价值的关系,以及如何确保策略、目标和激励措施的一致性。

联合管理团队宜制定测量商定的、适当的绩效方法,包括:

- a) 适当的关系测量;
- b) 商定的绩效目标;
- c) KPIs;
- d) 创造价值的举措;
- e) 共同风险的规避;
- f) 缓解措施;
- g) 适当的激励措施。

8.8.7 结果分析

8.8.7.1 内容:目的概述

组织宜对 SER 实施监视、测量和绩效评审。

8.8.7.2 原因:相关性说明

通过定期评估和监控既定措施,促进管理和绩效的持续改进,确定所需的任何行动有助于支持和维护协作关系的有效性。

8.8.7.3 方法:实施指南

在 SER 的指导下,宜在适当的管理层和适当的时间间隔内建立定期审查,以根据(8.6.6)的规定评审和监控措施的绩效。

这些可作为议程项目并入现有的定期联合管理审查,或作为单独的项目。这些审查的结果和结论宜被记录下来,并传达给适当的相关方和那些被指定实施已确认行动的人员。随着关系的成熟,审查的频率或重点可能需要改变。

为支持这些评审,宜建立报告机制,按要求的时间间隔收集和展示监测和测量结果。

联合管理团队宜检查措施的结果,确定什么做对了和做对了的原因,以及什么可能出错和出错的原因,并与以前的绩效和正在进行的行动进行比较,以:

- a) 决定关系的当前位置;
- b) 确定持续改进措施,解决测量结果中发现的问题。

作为审查的结果,宜更新行动计划,评审现有改进项目是否宜继续不变、是否宜启动新项目或不再需要任何项目。

8.8.8 问题处理

8.8.8.1 内容:目的概述

组织宜确立并保持解决问题的过程。

8.8.8.2 原因:相关性说明

商业关系中的问题或争议包括日常运行问题以及可能产生商业或策略影响的其他事件。其要么被压制,直到来不及化解冲突或升级造成摩擦。不宜将问题视为消极因素,因为只要处理得当,其通常会成为创新的驱动力。

8.8.8.3 方法:实施指南

宜通过关注协作关系的联合目标来解决问题。明确定义和共同接受的目标宜充当解决任何问题的桥梁。如果问题需要逐步升级,解决问题宜从尽可能低的级别开始,并保证在明确的时间限制内解决。

记录、解决和升级对接问题的过程宜在所有级别上积极管理,并纳入管理方法。

联合管理团队或适当的附属机构宜审查问题登记表/日志,他们宜与其他意见一起对问题登记表/记录进行评估,然后在适当的情况下,通过行动计划和修改就解决方案提出建议。对于风险登记册中记录的已识别问题和风险,可通过应对策略、计划和(或)流程来避免问题。风险登记册的更新和审查频率宜与绩效报告相同。SER 宜参与解决跨越内部和外部组织边界的问题。

注:有关初始风险评估和风险管理的详细信息,见 GB/T 40144—2021 中 8.2.7 和 8.3.5。

以下是可能出现问题的区域的一些示例。

- a) 关系:是否存在信任崩溃以及如何证明这一点?
- b) 角色和职责:这些是否明确?
- c) 商业:商业结构是否对业务关系产生负面影响?
- d) 市场:市场是否发生了影响关系的变化?
- e) 过程:哪些过程受到了影响,影响是什么?
- f) 沟通:沟通有没有中断?

8.8.9 联合退出策略的维护

8.8.9.1 内容:目的概述

组织宜根据内部和外部的的发展维护联合退出策略。

8.8.9.2 原因:相关性说明

退出策略,包括退出管理计划,有助于识别与脱离相关的关键问题。这允许组织考虑脱离可能阻碍

协作的方面。

8.8.9.3 方法:实施指南

组织不宜等到确定解除关系后才决定如何解除关系。在后期阶段做出的决定常被利益冲突所混淆。退出策略宜在协作阶段共同商定(见 8.6.9)并纳入合同或协作协议,作为持续管理的一部分,在整个共处阶段定期联合审查(见 8.8.9)并宜包括:

- a) 内部或外部变化;
- b) 对客户、供应商和相关方的影响,包括声誉问题;
- c) 从经验评论中学习;
- d) 市场变化;
- e) 组织变化;
- f) 合同限制;
- g) 绩效问题;
- h) 脱离计划的变化。

联合管理团队和 SER 宜对客户要求、供应商绩效、相关方观点、市场中的技术或创新进步以及任何未来收购机会(出于保密考虑)的任何潜在变化以公开的方式进行讨论,以评估这些是否会影响未来业务/合同关系的位置。

如果正在开发的新产品、服务或商业模式是协作关系的一部分,则宜考虑退出协作关系的影响。宜考虑双方拥有这些开发项目的影响,包括但不限于 IPR 问题。

随着目标的完成,可能需要更频繁的审查,以确保其仍然适用于目标。正式审查不需要事先确定频率。但是,为确保不被忽视,联合管理团队宜至少每年将此作为一个议程项目,以考虑是否需要进行详细审查。

8.8.10 联合关系管理计划的维护

8.8.10.1 内容:目的概述

组织宜定期维护联合关系管理计划。

8.8.10.2 原因:相关性说明

为防止误解发生,且确保要求和目标得到清晰界定,关系管理计划可作为协作关系里定期和合适时期的里程碑。关系管理计划显示了持续的承诺,并确定了改进协作工作的未来方法。

8.8.10.3 方法:实施指南

联合关系管理计划宜包括维护和加强协作关系所需的所有信息和活动。根据协作关系的性质和需求,或在关键里程碑处按规定的频率定期评审联合关系管理计划。

联合管理团队和 SER 宜对计划进行评审,其中包括:

- a) 商定的愿景、目标和关系的关键成功因素(相互期望);
- b) 支持发展关系所需的投入/资源水平以及双方提供的意愿/能力;
- c) 评估关系的优势和劣势;
- d) 发展/改进协作的行动计划。

在合作的这一关键阶段,分析绩效测量标准并得出结论后,是评估协作的理想节点,以确保目标实现并达到理想和预期的绩效水平,包括:

——协作团队的结构;

- 角色和职责；
- 管理关系的过程；
- 监测关系质量的措施；
- 教育过程；
- 其他支持系统和过程；
- 所需的能力；
- 行为。

在此过程结束时，宜更新联合关系管理计划，以反映本次评审的结果，以纳入：

- 审查、绩效测量和报告的联合计划；
- 在适当级别解决问题的过程；
- 监视和保持适当行为的措施。

8.9 启动退出策略(阶段 8)

8.9.1 总则

“退出策略”涉及制定和维护有效的脱离策略，并在适当情况下纳入确保业务连续性和客户支持的过渡计划(见图 17)。

市场动态随着时间的推移变化，在协作关系确立时推动参与协作的约定条款的条件可能不再有效。该约定条款定期重新评估，以确定继续协作关系是否仍然互惠互利。

对于许多组织和个体而言，他们不愿与合作伙伴充分合作，往往是因为对业务关系结束含义缺乏了解。这种不情愿可能会影响整体绩效。因此，需要让所有参与者清晰了解这个关键问题。

制定联合退出策略的结构化方法有助于使其与业务目标保持一致，确保定期审查并同时考虑与脱离相关的识别、评估和风险。

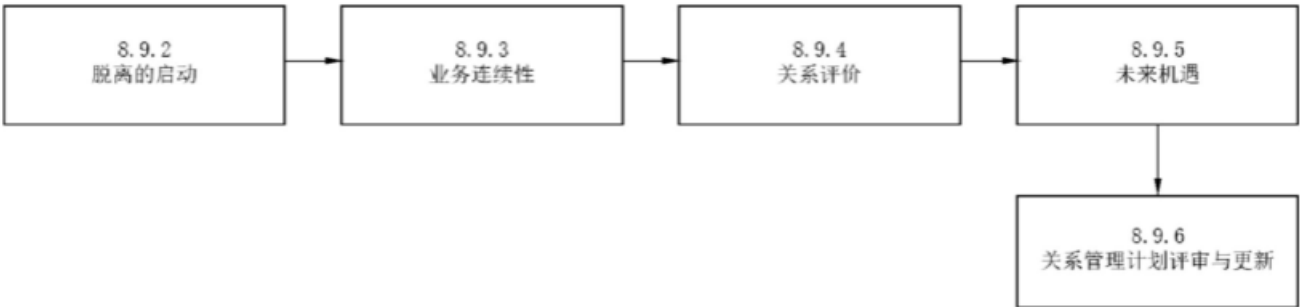


图 17 退出策略(阶段 8)

8.9.2 脱离的启动

8.9.2.1 内容:目的概述

组织宜酌情实施受控的脱离。

8.9.2.2 原因:相关性说明

有必要退出关系的情况大多是清楚的，体现在既定的程序文件中，例如定期绩效监控或突发事件。然而，其他的情况可能是逐渐显现的，宜判断这些变化是否足够显著，以至确实需要退出。

为了组织之间特定关系的整体利益，如果协作关系不再对各方有利，那么维持这种关系就没有意义了。因此，退出宜被视为双方的积极举措。

8.9.2.3 方法:实施指南

宜定期评审退出策略(见 8.8.9)以确保在合作伙伴的控制下顺利过渡这些问题。在启动脱离计划之前,合作伙伴宜评审其联合计划,其中包括:

- a) 连带责任;
- b) 终止条件;
- c) 业务连续性;
- d) 知识产权;
- e) 目前投入;
- f) 对客户/供应链的影响;
- g) 市场反应;
- h) 对员工的影响;
- i) 遣散时间计划表。

8.9.3 业务连续性

8.9.3.1 内容:目的概述

组织宜对协作工作和业务连续性进行业务影响评估。

8.9.3.2 原因:相关性说明

协作导致各组织更加依赖合作伙伴来交付所需的产出。这可能会降低组织的直接控制水平,因此也可能给业务和商业声誉带来新的风险。这些风险可能直接源于合作伙伴的产出,也可能源于任务转移给合作伙伴时组织中专业知识和资源的缺失。在审视协作的影响时,组织宜了解进入协作安排所面临的风险程度,以便制定缓解措施,以保证持续向客户群交付业务。他们还宜考虑积极影响,并确定如何确保这些影响。

如果协议或合同规定的运行能力需要超过约定期限的,则宜确保终端客户的业务连续性。

8.9.3.3 方法:实施指南

如有必要,最初的联合退出策略宜解决如何将所提供的能力转移给另一方,以实现业务连续性目的。如果认为有必要制定过渡计划,则宜设法解决退出的特殊情况。

该战略宜包括相关方所需的具体指导,以便了解计划进行哪些更改,以及任何可能通过指定的替代方法所创建的新接口。除了相关的人员问题外,它还宜明确转移的数据、技能、IPR、特殊设施等的获取途径。如果情况复杂,单独的过渡计划会有益处。

在有可能考虑退出的情况下,建立审查以评估潜在趋势和由此产生的影响是有益的。如果显然有必要终止合同或取消部分要求,则宜采用该策略。

此时,根据合同的价值和复杂性,宜建立一个联合退出计划团队,以考虑是否需要单独的过渡计划,并做出详细安排以实现退出。如果合适的话,宜在退出计划团队的指导下,为关键相关方制定指南,说明他们可预见的变化以及需要他们采取的任何行动。

因此,一个全面的过渡计划,包括如何与利益相关者沟通,可使其确信他们的业务连续性利益会得到保护。这对合作伙伴很重要,因为他们可能需要法律义务来满足。此外,它还提供了一个机会来评估如何最好地利用冗余资源,最小化成本和管理费用,并考虑买方的需求、此类资源以及他们的转让条件,如果相关的话。这与大型合同尤其相关。

为规划能力的过渡,表 17 提供了一个清单。

表 17 对业务连续性的影响

外在因素	联合因素	内部因素
——自然灾害 ——刑事诉讼 ——恐怖威胁 ——政治变革 ——经济变化 ——社会动荡 ——劳工行动	——资源减少 ——计划完成 ——过渡 ——客户支持 ——供应链脆弱性	——关系破裂 ——知识转移 ——方向改变

8.9.4 关系评价

8.9.4.1 内容:目的概述

组织宜建立一个过程,以确保关系在过程结束时得到全面评价。

8.9.4.2 原因:相关性说明

协作活动可能需要大量投入,因此,宜将关系的强度、创造的价值、明确的挑战和开发的创新作为经验教训,以及对未来接触可能性的前期考核来进行联合评估。

8.9.4.3 方法:实施指南

- 在一段关系接近尾声时,合作伙伴宜安排联合评审,宜包括:
- 针对目标的绩效;
 - 经验教训;
 - 对未来可能接触的改进。

8.9.5 未来机遇

8.9.5.1 内容:目的概述

组织宜考虑未来的机遇。

8.9.5.2 原因:相关性说明

虽然当前的合作会结束,但仍有可能建立进一步的合作。协作管理退出策略有助于建设性的脱离,从而在适当的时候以最小的代价重建未来的关系。

关系可作为单个企业建立,但相同的组织通常寻求在未来的商业机会中共同签约。建立良好关系可能需要投入大量努力和资源,因此,明智的做法是吸取教训,这样在未来的接触中,双方就不会重新制定政策和过程。

在考虑合作伙伴筛选时,这有助于了解组织是否适合。

8.9.5.3 方法:实施指南

随着关系即将结束,联合管理团队宜分配各方(包括关键相关方)人员就参与期间的发展、优势、遇到的问题 and 取得的成功等撰写经验总结报告,供董事会审批。

8.9.6 关系管理计划评审与更新

8.9.6.1 内容:目的概述

组织宜更新联合关系管理计划以反映退出策略的关键问题。

8.9.6.2 原因:相关性说明

更新联合关系管理计划为当前参与协作的人员或未来被分配到协作团队的人员提供了清晰的指引。

8.9.6.3 方法:实施指南

联合关系管理计划的更新内容宜包括有关商定的联合退出策略的信息。有关以下方面的更多信息,详见 GB/T 40144—2021 中附录 B:

- a) 纳入联合退出策略;
- b) 识别脱离的潜在触发因素。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

9.1.1.1 内容:目的概述

组织宜确保建立一个过程来评估协作关系的绩效及其管理体系实现目标的有效性。

9.1.1.2 原因:相关性说明

协作工作因所形成关系的范围和性质而异。每段关系都可能遇到不同的挑战,宜评估和利用这些挑战,并通过吸收经验教训进一步改进方法。

9.1.1.3 方法:实施指南

在方法被视为增加附加价值或能力的情况下,宜针对特定目标实施协作工作。SER 负责确保对下述属性进行验证,以供未来参考,并作为持续改进方案的一部分,这些属性包括:

- a) 目标和结果的实现;
- b) 协作是否带来了超越传统参与的显著价值;
- c) 协议是否适合支持协作工作;
- d) 正面和负面的商业影响;
- e) 关系和声誉成果。

9.1.2 退出评价

9.1.2.1 内容:目的概述

组织宜针对协作关系管理体系建立最终退出评价的过程。

9.1.2.2 原因:相关性说明

协作工作需要投入。有效的脱离是巩固协作关系绩效评估的一个关键方面,是未来与合作伙伴潜

在接触的基础。

9.1.2.3 方法:实施指南

这可能是合作伙伴之间的联合活动,并为进一步开发协作关系管理体系奠定了基础。

9.2 内部审核

9.2.1 总则

9.2.1.1 内容:目的概述

组织宜建立和维持审核过程,以确保遵守协作关系管理体系的原则和要求。

9.2.1.2 原因:相关性说明

鉴于两个或多个组织的人员、过程、程序和体系之间的结合,协作工作可能很复杂。有时,可能会导致已建立的内部方法与特定关系所需的方法之间的冲突。确保遵守协定一致的做法很重要。

9.2.1.3 方法:实施指南

在可行的情况下,内部审核宜与其他管理体系审核相结合。合作伙伴组织还宜考虑,在可行的情况下,内部审核可与合作伙伴的内部审核计划和合格人员相结合或利用。这不仅避免重复工作,也为联合改进计划奠定了基础。

9.2.2 实施内部审核/策划和维护审核方案

9.2.2.1 内容:目的概述

组织宜按策划的时间间隔进行内部审核,以确保协作过程保持有效。宜适当采取预防和纠正措施。

9.2.2.2 原因:相关性说明

客观评估和持续改进提高了关系的价值并保持了持续的协作能力。

内部审核和联合评审是促进持续改进和确立良好业务活动的关键工具。内部审核提供有关运行体系和过程完整性的实用信息,支持并验证从其中生成的产出,这可为所有相关方提供信心。

此外,内部审核和联合评审可揭示问题的早期预警信号,支持组织识别潜在问题并提供尽早采取预防措施的机会,从而避免以后采取破坏性行动。

内部审核和联合评审还可作为一种监控进度的方法,如果执行得当,就是支持决策过程和更好地理解过程之间相互作用的关键工具。

9.2.2.3 方法:实施指南

内部审核和联合审核宜同时安排和策划:

- a) 预定的:在时间和频率方面;
- b) 计划的:在主题等方面。

根据被审核活动或领域的关键程度,宜基于风险进行审核策划和制定内部审核计划。

在安排和策划审核时,宜至少考虑以下内容:

- 对行为和协作文化的内部评估;
- 该领域对整体协作的重要性;
- 特定活动或领域参与者的经验;

- 活动或领域在整个计划中的状态或阶段；
- 以前的审核结果或其他信息来源；
- 纠正措施的识别。

实施内部审核的人员宜公正、称职，遵循公认的最佳实践方法。内部审核由不参与被审核活动的人员实施。

审核宜着眼于确定体系和过程在交付预期成果方面高效且有效，并且考虑到组织的需要，适当平衡这两个要素。

9.3 管理评审

9.3.1 内容：目的概述

组织宜进行定期评审，以确保协作方法的适宜性和有效性。

9.3.2 原因：相关性说明

SER 定期对管理体系和实施进行评审，确保对目的、适宜性、充分性、有效性和相关性的持续承诺，为现有协作计划和未来应用的绩效提供一定程度的信心。

9.3.3 方法：实施指南

SER 宜定期进行评审并形成文件，在初始阶段增加审核频次，以保持推进力。他们宜采取结构化方法，重新审视联合关系管理计划，检查其是否全面并反映当前情况。

10 改进

10.1 不合格和纠正措施

10.1.1 内容：目的概述

组织宜确保审核过程有效地发现和解决不符合管理体系的问题。

10.1.2 原因：相关性说明

在协作关系中，最初两个或多个组织之间很可能发生混乱和冲突，如果随着时间推移仍旧不能有效沟通，这可能会成为重大问题。

10.1.3 方法：实施指南

现有的质量管理体系宜保持一致，以确保其记录和交流的输入来自管理评审、绩效测量、行为评估和内部审核计划，及早识别潜在的系统性问题。

10.2 持续改进

10.2.1 内容：目的概述

组织宜建立持续改进的过程。

10.2.2 原因：相关性说明

协作关系随着时间的推移而发展，以确保为相关方实现最大利益。价值创造是 CBRMSs 的一个关键方面，因此，宜定期评审持续改进，并将经验教训酌情纳入管理体系。

10.2.3 方法:实施指南

合作伙伴组织宜识别问题,以支持其管理体系的持续改进。这些过程宜酌情纳入协作工作相关的方面,作为日常业务的一部分。

可在合作伙伴组织的选定或特定部分专门部署协作工作,但其影响不可避免地会波及或影响整个管理体系。不宜孤立地解决协作问题,而宜将其视为整个管理体系的固有组成部分。

参 考 文 献

[1] GB/T 19002—2018 质量管理体系 GB/T 19001—2016 应用指南

[2] ISO 10667-1 Assessment service delivery—Procedures and methods to assess people in work and organizational settings—Part 1: Requirements for the client

[3] ISO 10667-2 Assessment service delivery—Procedures and methods to assess people in work and organizational settings—Part 2: Requirements for service providers



GB/T 43833-2024