



中华人民共和国国家标准

GB/T 43804—2024/ISO 44003:2021

协作业务关系管理 中小微企业实施基本原则的指南

Collaborative business relationship management—Guidelines for micro, small and medium-sized enterprises on the implementation of the fundamental principles

(ISO 44003:2021, IDT)

2024-03-15发布

2024-03-15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 I

引言 II

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 文本结构 1

5 协作业务关系管理原则的实施 1

 5.1 关系管理 1

 5.2 愿景和价值观 3

 5.3 业务目标 3

 5.4 协作的领导作用 4

 5.5 治理和过程 5

 5.6 协作能力和行为 6

 5.7 信任和互惠互利承诺 7

 5.8 价值创造 7

 5.9 信息和知识共享 8

 5.10 风险管理 8

 5.11 关系测量和优化 9

 5.12 退出策略 10

附录 A (资料性) 关系管理计划的关键要素 11

附录 B (资料性) 能力和协作行为 13

参考文献 15

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 44003:2021《协作业务关系管理 中小微企业实施基本原则的指南》。

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/TC592)提出并归口。

本文件起草单位：中国石油天然气股份有限公司规划总院、深圳市标准技术研究院、中山市深中标质量研究中心、中税网税务师事务所集团有限公司、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、浙江卓邦装饰工程有限公司、国家市场监督管理总局认证认可技术研究中心、浙江大学、深圳大学、北京大陆航星质量认证中心股份有限公司、中科健康产业集团股份有限公司、中国民族贸易促进会、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：刘华林、温利峰、万茸茸、苏燕君、陈展展、潘宁、王梅、周文俊、潘瑶、柯章勇、王宇、杨心怡、谢立、崔宁、周亚杰、吴雪莹、任昶、姚歆、刘伟丽、董春松、杨磊、魏静琼、周雪儿。

引言

本文件提供了中小微企业(Micro, Small and Medium-sized Enterprises,以下简称“MSMEs”)使用ISO/TR 44000中给出的原则来提高其协作能力的指南。

本文件能帮助 MSMEs通过以下方法获得优势,例如:

- 快速获取互补资源、市场和新客户;
- 创新、研究和开发;
- 规模经济;
- 分担风险、成本和资源;
- 获得知识、专长和能力;
- 效率和稳定性。

本文件的指南能支持 MSMEs之间的协作,或 MSMEs与大型组织之间的协作。

可能的协作工作模式示例包括:

- MSMEs之间建立一对一协作关系;
- 建立协作网络的 MSMEs集群模式;
- MSMEs或者 MSMEs联盟与大型组织协作模式。

协作业务关系管理 中小微企业实施基本原则的指南

1 范围

本文件提供了中小微企业(MSMEs)使用 ISO/TR 44000 给出的十二项协作业务关系管理原则来提高协作能力的指南。

本文件适用于所有行业、区域,以及不同运行环境、文化、社会资本和组织目标的 MSMEs。

注: MSMEs 的定义差异很大。本文件旨在用于识别或被识别为 MSMEs 的组织。

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。

ISO 44001 协作业务关系管理体系 要求和框架(Collaborative business relationship management systems—Requirements and framework)

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

3 术语和定义

ISO 44001 界定的术语和定义适用于本文件。

ISO 和 IEC 维护的用于标准化的术语数据库地址如下:

- ISO 在线浏览平台: <https://www.iso.org/obp>
- IEC 电子百科: <http://www.electropedia.org/>

4 文本结构

本文件基于 ISO/TR 44000 中给出的十二项协作业务关系管理原则。

对于每个原则,有三个主要子条款:

- 内容: 目的概述;
- 原因: 解释与中小微企业的相关性;
- 方法: 实施指南。

5 协作业务关系管理原则的实施

5.1 关系管理

5.1.1 内容: 目的概述

关系管理对于管理和维持协作关系非常重要,是协作关系成功的基础。这个过程不宜复杂,而宜易

于理解,且便于组织内部沟通以及与外部沟通。

5.1.2 原因:相关性说明

随着时间的推移,为了实现可持续发展和价值交付,协作关系需要持续关注有效的关系管理。仅以个人关系为基础的协作关系虽然重要,但因人员随时可能调整,很容易受到影响。文件化的方法可随着时间的推移而保持一致性并持续改进,同时便于后续加入关系的人员,清楚了解协作关系运行的方法和各参与方的预期。

5.1.3 方法:实施指南

5.1.3.1 关系管理计划(RMP)的制定

所有者和/或管理者需要了解其市场、商业环境和相关方的期望,并宜识别企业寻求实现其目标的内外部环境。

首先宜对组织当前所处关系进行识别和内部评估,包括客户、外部合作伙伴、关键供应商,以及在整个组织职责分工(如产品和服务)情况下的内部协调。

如果确定协作方法是适当的,所有者和/或管理者宜建立一个 RMP来获取所需的协作业务方法(有关关系管理计划关键要素的列表见附录 A)。开发 RMP是一个迭代的过程。

RMP宜考虑:

- 角色和职责;
- 资源;
- 目标和利益;
- 原始风险。

5.1.3.2 关系细分

MSMEs评估外部关系的相对重要性,包括当前、未来与其接触的关系。在制定一种方法时,有必要了解协作在哪里能成为优势,以及在哪里能采用结构化的方法来建立可持续关系并促进适当行为。每个业务机会都会因环境、参与方以及其是现有活动还是新活动而有所不同。

5.1.3.3 发展和管理关系

合作伙伴宜建立适当的环境来支持协作工作,包括合同框架或协议、角色和职责,并宜建立一个联合管理团队。

每个合作伙伴宜识别高级管理负责人(SER)或其指定的代表,以支持联合方案,并定义其作为联合管理团队的角色、职责和权限。

联合管理团队宜:

- a) 对包括持续价值创造在内的联合目标进行评审;
- b) 制定有效的措施,通过商定的报告程序进行监视;
- c) 识别能够与协作运行实现互惠互利的额外目标;
- d) 明确团队成员的主要角色和职责;
- e) 识别实现目标所需的以及已知相关联的信息;
- f) 识别各组织用于协作推进的资源、设备、财产以及资产;
- g) 根据目标和治理,确保对活动的持续管理,包括:
 - 1) 保持一致性和参与度;

- 2) 监督举措；
- 3) 问题监视和解决；
- 4) 风险监视和缓解；
- 5) 变更的协商和管理。

注：合作伙伴能够从建立包含上述内容的联合 RMP 中获益。

5.2 愿景和价值观

5.2.1 内容：目的概述

愿景和价值观的一致性程度为相关方提供了未来方向、文化、道德和行为的指南，从而支持有效的协作。

5.2.2 原因：相关性说明

各方衡量协作关系的价值时，组织的概况以及与各合作伙伴的潜在兼容性，将是建立和调整其能力、联合绩效的一个因素。

5.2.3 方法：实施指南

5.2.3.1 明确对组织重要的事情

MSMEs的所有者和/或管理者在与其他组织建立关系时，需要明确双方的愿景和价值观，并达成一致。合作伙伴组织之间关系的本质是一方会受到另一方看法的影响，包括有效参与程度、所感知的风险和建立更全面而深入的协作关系的机会等。反之，这又可能对参与协作关系每一个个体的行为产生直接影响。

5.2.3.2 评估并保持一致性

组织的愿景和价值观将成为有效发展一致性和协作行为的一个因素。

在协作模式中，宜考虑两个或多个组织协作的能力，以及促进成功所需的行为。一起工作时，日常压力通常会考验每个合作伙伴什么事情是重要的。因此，定期确保每个合作伙伴的价值观未受到损害非常重要。随着特定协作活动的结束，评估各方的价值观是否得到尊重是至关重要的，为进一步协作奠定了基础。

5.3 业务目标

5.3.1 内容：目的概述

组织内形成明确和认同的目标，有助于使组织各层面形成更有效的对焦。确保每个合作伙伴的目标都能通过这种协作关系实现，才能支持组织各个层面持续有效地参与，并维持互惠互利。

5.3.2 原因：相关性说明

当协作的驱动因素支持每个组织的业务目标时，成功的机会就会增加。这需要付出努力并投入资源，以实现各合作伙伴的预期目标和目的。

5.3.3 方法：实施指南

5.3.3.1 建立目标

所有者和/或管理者宜识别每种特定协作业务关系的目标。对于每一项协作业务关系，都宜定义预

期的结果,进行优先排序,并评估可能出现的重大收益和风险。尤其是在采用协作方法实现目标的情况下,定义运行目标并确保这些目标在整个组织中得到传达是至关重要的。

5.3.3.2 定义业务案例

在明确拓展的机会后,所有者和/或管理者宜为每个机会创建一个战略和业务案例。该文件宜清晰识别潜在协作关系的机会、目标、价值、风险、资源和合作伙伴。对于任何特定机会的评估,其主要结果宜纳入 RMP 中。

5.3.3.3 调整特定关系的目标

在参与过程中,重要的是要处理各方的目标,尽管目标可能不同,但需确保它们一致且不冲突。确保每个合作伙伴的目标都能通过这种协作关系实现,才能支持组织和个人层面上的持续有效参与,来维持互惠互利。

5.3.3.4 参与过程

无。

5.3.3.5 确定运行目标和价值

所有者和/或管理者宜评估其总体业务目标及协作方法所能提供的附加值。价值分析方法将有助于将发展和资源集中在能够产生最大价值的领域。协作工作的益处见附录 A。

5.3.3.6 联合目标评估

所有者和/或管理者宜识别协作在哪些方面可以带来共同利益,并宜了解每个合作伙伴的哪些目标重叠,以及哪些方面能实现共同目标。各方宜共同遵循以下步骤:

- 各方识别各自的目标;
- 向另一方解释其背后的理由;
- 确立联合目标;
- 确保与各自的目标是兼容的。

5.3.3.7 目标管理

确保每个合作伙伴的目标都能通过这种协作关系实现,才能支持组织和个人层面上的正确行为和持续有效参与,以维持互惠互利。在整个关系中宜定期评审,以评估绩效和行为。

5.4 协作的领导作用

5.4.1 内容:目的概述

任命一位有能力并具备适当技能的高级人员负责协作业务关系管理,确保对协作的支持。

5.4.2 原因:相关性说明

所有者和/或管理者对协作业务关系作出明确承诺,以身作则,实现共同愿景的行为,对协作业务关系的成功实施至关重要。高级人员的亲身参与,为直接参与协作的人员提供协作重点和信心,这反过来又促进了适当的行为。

5.4.3 方法:实施指南

5.4.3.1 SER 角色

SER 的作用是确保操作过程的有效性和实用性。他们在监督管理和资源分配方面提供高级别的支持。高级人员的亲身参与,为直接参与协作的人员提供协作重点和信心,反之也促进所有层面适当的行为。所有者和/或管理者宜任命一名 SER 来推动协作过程,并确立其角色、职责和权限。在小公司里,SER能是所有者本人。有关适用于该角色的经验、技能和能力的指导见 5.6.3。

5.4.3.2 建立资源需求

所有者和/或管理者宜与 SER共同配备充足的资源来管理协作业务关系。配备宜考虑:

- 对人员、架构、过程和体系的投入;
- 人员的素养、能力和竞争力。

5.4.3.3 关系的共同管理

在协作关系的生命周期中,重要的是各方的高级管理层定期会谈,确保关系保持在正轨上。他们宜监视进度,并在必要时进行干预,以克服内部冲突,解决在工作层面未能有效处理的问题。

5.5 治理和过程

5.5.1 内容:目的概述

组织之间的关系需要适当的治理以支持协作。

5.5.2 原因:相关性说明

对协作业务关系的有效治理,将确保通过一致的运营方法,使相关个体得到指导和管理。联合管理方法的建立,为相关个体提供了清晰的思路,因协作工作可能需要对现有的工作实践和职责进行改变,特别是在员工可能不熟悉协作工作的情况下。如果不处理好这一问题,将影响相关人员的行为、信心、绩效以及随后的参与度。

5.5.3 方法:实施指南

5.5.3.1 调整内部实践

为确保协作工作在内部和共同的经营活动中都有效,需要适当调整管理方法和职责。重要的是,不仅评估每个协作伙伴的绩效,还要以更加综合的方法评估两个或多个组织开展协作,以实现互利互惠。

5.5.3.2 商定联合运行方法

一开始理解如何管理事情很重要,评估使用哪些过程和体系是至关重要。同时,各方宜就各自需要实现哪些可交付成果以及如何测量这些成果达成一致。

5.5.3.3 整体治理模式

联合管理团队宜确定治理模式的范围并实施该模式,该模式至少宜包含以下要素:

- 治理团队的角色和职责;
- 可交付成果;

- 互动频率；
- 联合运行计划；
- 绩效评价。

5.5.3.4 联合问题处理过程的采用

联合管理团队宜采用并维护问题处理的过程，在适当的级别上尽快对问题进行识别和处理。

5.5.3.5 沟通方法

联合管理团队宜在协作工作关系中进行有效的沟通，能包括正式和非正式的方法，例如工作简报、新闻通讯、内联网、社交媒体和共享工作环境。

5.5.3.6 协议或合同安排

合作伙伴宜共同制定支持协作的适当协议或合同，内容包括风险和奖励模式、问题管理、退出策略、知识转移和可持续性。

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。

5.6 协作能力和行为

5.6.1 内容：目的概述

成功协作的基础是为协作工作指派具有相应能力、技能和行为的人员，并在必要时促进和发展这些特性。

5.6.2 原因：相关性说明

协作工作在许多组织中是一种新方法，会对许多个体带来巨大的挑战。因此，所有人员都需要了解协作的要求、含义和优势，否则会导致他们在协作中可能没有充分参与，或未能理解他们的贡献和责任的重要性。

5.6.3 方法：实施指南

5.6.3.1 识别关键个体的能力和行为

所有者和/或管理者宜识别参与任何协作计划的个体的经验、技能和能力。宜选择具有相应技能和经验的人员，必要时能重新定义其中一些人员的操作角色和职责，以维持有效的协作关系。

所有者和/或管理者宜建立所需的能力、技能和行为。包括行为评估、培训、资格、个体认证和经验（关于支持协作工作的个体的能力和协作行为的指南见附录 B）。

5.6.3.2 管理关系

随着时间的推移，内外部影响能引入影响行为的因素。

良好协作行为包括：

- 以有效、一致、公开、诚实和快速响应的方法进行沟通；
- 理解和尊重文化差异，积极主动地解决潜在的困难并克服障碍；
- 理解和支持他人（内外部相关方）实现其个体目标。

5.7 信任和互惠互利承诺

5.7.1 内容:目的概述

为保持协作工作的可持续性,组织需确保通过组织关系和个人关系来发展并维持信任和互惠互利的承诺。

5.7.2 原因:相关性说明

宜认识到,建立信任是基于与关系直接或间接相关的人的表现和行为。在协作关系中个体之间的信任,能使他们在工作中克服困难、面对逆境。这也有利于在组织层面建立可持续的协作关系。相信各组织都注重支持其合作伙伴的利益,有助于建立和维持对协作关系的信任。

5.7.3 方法:实施指南

5.7.3.1 在关系中管理信任和互惠互利

通过 SER进行管理,所有者和/或管理者需要考虑如何调整他们当前的做法,为采用关系方法奠定基础。在协作企业中,组织之间的初始方法通常可为未来定下基调。

如果要充分发挥协作业务关系的潜力,潜在合作伙伴从参与的早期阶段就要认识到信任和互惠互利承诺的重要性。在整个参与过程中,各方宜定期评估其行为和信任感,确保始终考虑透明度和公开性。

5.8 价值创造

5.8.1 内容:目的概述

价值创造是任何协作的核心,除最初目的外寻求额外利益,能建立更有效和可持续的协作关系。

5.8.2 原因:相关性说明

为确保协作组织从变化中受益,需重视持续改进,并适应变化。与合作伙伴的协作有利于合作伙伴间更加相互了解,随着信任的建立,提升工作实践的机会也越来越多。这是创造新的价值,支持个体的参与,并提升他们行为强有力的综合方法。与其他组织紧密协作的一个重要收益是获得分享观点与开拓新机会的能力。协作宜利用其共同的能力和知识来创造附加价值。

5.8.3 方法:实施指南

5.8.3.1 定义价值

开始时,组织宜识别其业务环境下的价值内涵。对于不同的组织,价值能具有不同的内涵,不仅指经济上的收益,还包括如社会、环境、声誉或其他利益。

5.8.3.2 管理价值创造

联合管理团队宜实施一种方法,以识别潜在的制约因素和有待改进领域,并欢迎合作伙伴作出贡献。采用稳健的联合价值创造方法,还可鼓励原始协议之外的跨组织互动,并支持个体的参与,提升他们的行为。创造新价值清晰地表明,协作关系是稳健和成熟的。

5.9 信息和知识共享

5.9.1 内容:目的概述

各方承认,分享更多的信息和知识是有效协作的基础,能够增加价值。

5.9.2 原因:相关性说明

跨越组织边界的个体之间的开放性和清晰的获取渠道,消除潜在冲突,建立彼此信任,提高运行速度,促进适当的行为,并能创造新的价值。

5.9.3 方法:实施指南

5.9.3.1 知识管理

所有者和/或管理者宜建立组织内部和组织之间管理知识的方法,包括知识的获取、创建、储存和共享。这宜包括对知识记录的方法、时间,以及共享的方法和内容进行控制并指定责任。不同规模的组织经常面临的一个挑战是,他们认为与其他组织密切协作会失去对知识、知识产权和技能的控制。重要的是,各组织在与外部各方接触前,要确定这方面的关切领域,因为这些领域可能因具体的潜在情况和关系而异。

5.9.3.2 联合知识管理过程

联合管理团队宜建立并维护一种方法,识别实现目标所需的信息以及任何已知的相互依存关系。同时,还宜界定不能共享的信息,如知识产权(IPR)、专有数据。

清晰、透明地解释哪些需要共享、哪些不能共享,对于实现关系目标、提升价值及在合作伙伴之间建立信任至关重要。如未能明确这一点,可能导致个体不愿意充分参与。

5.10 风险管理

5.10.1 内容:目的概述

有效的协作取决于组织和相关个体的行为以及他们对风险的态度。风险管理是协作关系的一个关键方面,因为管理威胁和机遇的方法影响协作的行为、关系和结果。

5.10.2 原因:相关性说明

协作能帮助降低一些风险并带来机遇,但同时也能伴生风险,例如相互依存关系产生的问题。风险的透明度可使其得到管理和解决。它还有一个额外的好处,就是为个体提供清晰的信息,这反过来又增强了人员信心和行为,进而提高了参与水平。

5.10.3 方法:实施指南

5.10.3.1 识别潜在的风险领域

风险管理通常在组织中得到很好的建立,但协作能增加需要管理风险的其他维度。

所有者和/或管理者宜进行初步风险评估,以识别与协作业务关系和潜在影响相关的特定风险。

风险管理过程除了促进风险的联合管理,还宜确保由最有能力管理威胁和机遇的人处理关系风险。

5.10.3.2 内部风险管理

所有者和/或管理者宜评审其现有的风险管理方法,确保识别协作工作中的风险。风险有很多方面,每个方面都宜与业务关系中的合作伙伴一起识别、分析、评估和处置。除了风险评估外,所有者和/或管理者还宜制定一个初始的退出策略。

5.10.3.3 联合风险管理

联合风险管理的方法确保在实际可行的情况下,利用每个参与组织的资源和能力,有效地识别、分配和管理所有业务风险。风险管理过程的一个常见缺陷是高度关注风险转移。联合风险方法有效地利用了伙伴组织的资源和能力。

联合管理团队宜创建一个可供所有团队成员随时访问的联合风险登记表,反映联合风险管理方法以及个别伙伴的风险问题。风险登记表宜明确规定管理每种已识别风险的所有权,并在可能的情况下,明确潜在影响和宜采取的缓解方法。

5.10.3.4 管理风险

主动评审联合风险登记表以确保合作伙伴共同应对所有风险,无论这些风险是共同的问题,还是只会影响个别合作伙伴的问题。同时宜重点关注已识别机遇的利用。由于风险是一个关键考虑因素,定期评估风险登记册可共同关注协作中的局限和机遇,同时也显示了协作关系的成熟与健康。

5.11 关系测量和优化

5.11.1 内容:目的概述

通过评估关系和价值标准测量协作关系的健康状况,对于不断提高组织绩效和能力以创造价值、实现当前和未来的业务目标至关重要。

5.11.2 原因:相关性说明

测量和监视合作关系的绩效,将为 MSMEs 自身及其合作伙伴提供早期洞察,以便主动地、协作地解决绩效问题,确保实现联合目标。

协作关系可能面临持续的挑战,这些挑战会影响绩效,例如任一合作伙伴的业务环境的变化,包括组织和人员变动,以及日常的运行问题。定期监测有助于发现需要改进的领域,从而优化绩效,避免自满。

5.11.3 方法:实施指南

5.11.3.1 实施对行为及信任指标的监测

联合管理团队宜建立并实施一个过程,以商定准则监视、测量和评审协作绩效,包括:

- 目标绩效;
- 关系的可靠性;
- 价值创造。

在参与过程中,合作伙伴宜通过适当的会议评估绩效,商定一系列定量和定性监控程序且达成共识,为联合管理评审提供基础。报告和信息交流包括关注管理联合关系。

5.12 退出策略

5.12.1 内容:目的概述

大多数业务关系最终都会结束,或是按照计划完成,或是由于某种原因提前结束。在进行此类安排前,为协作制定退出策略至关重要。

5.12.2 原因:相关性说明

商定的退出策略增进理解,消除不确定性,增强共同参与性。退出策略的确定将根据业务目标和所涉及合作伙伴的性质而各有不同。了解受控脱离的规则和参数,将为适当参与提供清晰信息与信心。

5.12.3 方法:实施指南

5.12.3.1 商定退出策略

所有者和/或管理者以及 SER宜为其组织确定退出策略的关键要素。不宜消极地看待退出策略。其目的是利用退出过程来加强关系及其未来可能的发展机会。商定退出策略将强调一些从参与过程到运行都可能涉及的因素。合作伙伴组织内的个体行为,在某种程度上将受到个体如何理解退出给定合作关系的影响。

需要考虑退出策略的一些关键要素包括:

- 业务目标(短期和长期);
- 资源、素养、能力及连续性;
- 客户和其他相关方;
- 财务影响。

5.12.3.2 建立联合退出策略

联合管理团队宜共同商定并定期评审其关系、目标和合同义务的所有方面,如有任何因缺乏明确性而限制参与的影响,宜适当脱离。

需要考虑退出策略的一些关键要素包括:

- 信息,例如知识转让和数据保护;
- 资产,例如知识产权、许可、设备和设施;
- 资源,例如财务、人力和技术;
- 客户和其他相关方,例如安保问题、环境安全、业务连续性;
- 脱离计划。

5.12.3.3 脱离及未来机会

在关系脱离时,合作伙伴宜确保他们已处理退出策略的所有方面,并结合未来的机会,从各自及联合的角度评估这种关系。在大多数情况下,这包括组织关于经验教训的研讨会议,并在适当情况下更新联合 RMP,以备未来可能的协作业务关系使用。

附 录 A
(资料性)
关系管理计划的关键要素

为了协助制定 RMP,宜考虑表 A.1 中每一项与十二项原则有关的要素。

表 A.1 RMP 的关键要素

关系管理	
1	识别所在组织内全面负责协作关系的 SER
2	建立管理协作关系的明确方法,并将其纳入 RMP 中,作为联合 RMP 的基础
3	识别外部关系及其在业务目标方面的重要性,在这些关系中,协作方法能是一种优势
愿景和价值观	
1	在组织内定义愿景和价值观。考虑因素包括社会影响、环境问题和道德方面,这些都会影响外部关系
2	确保将这些问题传达给所在组织的管理层和员工
3	与其他组织互动时,确保考虑到所在组织的愿景、价值观,并与外部组织保持一致
业务目标	
1	定义组织的总体业务目标,并有效地与所有员工沟通
2	对于每个将协作工作作为成功因素的业务机会,确保有充分定义的业务案例支持的方法
3	与外部方接触时,确保识别各方的共同目标和个体目标
协作的领导作用	
1	任命 SER 时,确保他/她具有相应的技能和经验,在相应的权限下履行职责,并监督和管理有效协作工作所需的过程
2	确保配备足够的资源和必要的技能以进行协作约定的事项
3	必要时,确保考虑并提供合适的人员发展和培训
治理和过程	
1	必要时,评审所有内部过程、系统和操作要求,以确保它们兼容并支持协作工作。必要时,SER 宜提出改进建议
2	与外部方建立协作方法时,进行联合评审,以识别因个体操作实践而产生的任何潜在冲突,适时调整并达成共识
3	实施联合管理团队治理模型,以确保透明度和责任
协作能力和行为	
1	在协作方法下,评估和识别员工的能力、技能、经验和行为,必要时,提供支持和发展
2	与外部方互动时,评估他们的文化、声誉和行为,以确保他们具有适当且相称的技能
3	作为联合管理团队的一部分,确保持续关注开发和维护共同商定的行为

表 A.1 关系管理计划(RMP)的关键要素 (续)

信任及互惠互利承诺	
1	确保领导亲身参与,为所有员工提供了榜样,重视通过协作建立互惠互利关系
2	评审当前做法,支持建立信任的文化,并确认协作工作需要关注互惠互利。考虑内外部的权限、实践和激励的影响,这些影响能削弱参与的有效性
3	确保联合管理团队明确将重点放在建立和维护信任上,避免投机行为
价值创造	
1	识别价值在所在组织的业务环境中的意义,包括财务和非财务方面的考虑,例如社会、环境、声誉或其他利益
2	联合识别和处理潜在的制约因素和需要改进的领域,以鼓励跨组织的互动
3	发展和维持共同价值创造的方法,以获取和支持互惠互利附加值的实现
信息和知识共享	
1	参与协作之前,评估需要与外部方共享知识和信息,包括专有数据和知识产权
2	对于每个协作关系,识别哪些内容能、哪些不能在外部共享,并与涉及协作关系的各方沟通
3	确保联合管理团队清楚地了解知识转让的程度,以及为实现预期成果能共享的内容
风险管理	
1	在采用协作方法时,评估现行的风险管理方法,并识别任何正面或负面影响,包括通过分担风险来缓解风险,以及通过关联来降低风险
2	一旦选定合作伙伴,建立风险登记表宜成为联合登记表的基础,同时确认共同应对合作伙伴风险的责任
3	在联合管理团队中,采用共用的方法来监视和管理风险
关系测量和优化	
1	实施一种测量关系的方法,提供成熟度和潜在影响的可见性
2	联合管理团队宜商定适当的措施,以提供对任何关系问题的可见性,并尽早解决这些问题
3	联合管理团队宜考虑在协作期限内采取行动来加强关系
退出策略	
1	在每个业务案例中,考虑到合作伙伴提前退出的影响,以及成功完成任务后受控脱离的影响
2	联合管理团队宜定期评审退出策略,以确保退出策略保持适当状态,并关注未来机会
3	在启动退出策略时,联合管理团队确保已汲取经验教训

附录 B
(资料性)
能力和协作行为

表 B.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、承诺和绩效、信息共享、早期预警,并不仅仅是完成实现目标所需的最低限度要求。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保持和改善协作业务关系。

表 B.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	文化结盟
谈判技能	战略结盟创建	联合业务策划
冲突解决	价值主张开发	确定、合适的测量
商业和财务管理	协作谈判	战略结盟
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	组织结盟	清晰的权限与职责
战略思维	关系管理	充足的资源
跨组织边界交流	转型管理	有效的相关方沟通
—	解决问题与决策	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

协作行为包括：

- 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；
- 以响应的方法进行有效、持续、开放、诚实的沟通；
- 识别各方目标,寻求方法使各方成果最大化；

- 在谈判时,考虑联合目标;
- 理解并尊重文化差异,包括积极解决潜在问题,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,包括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,包括从经验中学习,拥抱改变;
- 对变化持建设性和灵活性态度,包括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。

参 考 文 献

[1] ISO/TR 44000 Principles for successful collaborative business relationship management

[2] ISO 44002 Collaborative business relationship management systems—Guidelines on the implementation of ISO 44001
