



中华人民共和国国家标准化指导性技术文件

GB/Z XXXXX—2027/ISO/TS 44007:2025

协作业务关系管理 生态系统协作指南

Collaborative business relationship management — Guidelines for ecosystem
collaboration

(ISO/TS 44007:2025, IDT)

(征求意见稿)

在提交反馈意见时，请将您知道的相关专利连同支持性文件一并附上。

XXXX – XX – XX 发布

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	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 生态系统协作业务关系原则的应用	1
4.1 关系管理	2
4.2 愿景和价值观	2
4.3 业务目标	3
4.4 协作的领导作用	3
4.5 治理和过程	4
4.6 协作能力和行为	4
4.7 信任和互惠互利承诺	5
4.8 价值创造	5
4.9 信息和知识共享	6
4.10 风险管理	6
4.11 关系测量和优化	7
4.12 退出策略	7
附录 A（资料性） 协作能力与行为	8
附录 B（资料性） 生态系统成熟度矩阵	9
参考文献	11

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/TS 44007:2025《协作业务关系管理 生态系统协作指南》。文件类型由ISO的技术规范调整为我国的国家标准化指导性技术文件。

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：

本文件主要起草人：

引 言

生态系统正在成为一种主流的商业模式，政府单位、各类企业和其他组织均在该模式下相互协作运营。知名战略咨询机构预测，生态系统可创造60万亿至100万亿美元的经济价值，占全球经济总量的三分之一。

生态系统兴起的一个重要原因，在于其具备指数级的价值创造潜能。双边联盟和生态系统都具有持续创造新产出的能力，而生态系统凭借其多边性质，可以促进多元组织间的耦合链接，进而持续推动价值创造。此外，生态系统的价值还体现在：降低成本、提升市场份额、增强竞争优势以及提升应对业务中断的韧性。

然而，管理这些多维度、多边业务关系需要不同的方法和思维方式。协作管理过程依然很重要，而且有必要重新思考如何优化应用这些过程。

例如，在一个由九个合作伙伴组成的多方生态系统中，采用传统协作工作实践的九方治理模型不仅效率低、缺乏灵活性，也难以规模化扩展。相比之下，若采用一套适用性强且简单明了（或“轻量级”）的原则——这类原则能激发创造性互动、指导行为且易于扩展，则可系统性地构建治理框架，从而支撑生态系统的持续价值创造与分配。更重要的是，这类原则更能有效利用生态系统内多元组织所汇聚的创造能力的网络效应。

通过采用共同框架，生态系统成员可以缩减厘清协作过程所需的时间和降低复杂度。基于这些原则，各成员能够评估并增强自身有效协作的能力，确保所需流程、领导力和思维模式适配得当，为成功提供保障。遵循生态系统协作原则，生态系统成员能够将更多精力投入价值创造，从而提升生产力、加速创新。

生态系统存在多种配置形式，且规模各异。协作原则的应用需根据生态系统的规模与配置加以调整。例如，在一个拥有约六个合作伙伴的小型生态系统中，各成员可以处理六种不同诉求和利益之间的复杂关系。这虽然可行，但并非易事，并且随着合作方的增加，这种模式将难以为继。随着生态系统的发展，需要采用更具自我维持能力和原则驱动的方法，才能实现有效的治理与发展。协作原则并不能替代良好的实践与政策，但能够支持更轻量级、更程序化的管理方式。

大型生态系统可能由数十乃至数千个合作成员组成。在这种情况下，通常存在一个协调者或少数几个核心协调的合作方。其他影响力较小的生态系统合作方，则通过协调者设定的规则和指导方针参与协作活动。

合作伙伴生态系统同样具有生命周期，在此过程中成员可加入或退出，并经历与其他协作业务关系相似的阶段：战略阶段、参与阶段和管理阶段。

本文件基于GB/Z 41838中提出的12项协作业务关系原则：

- 关系管理（见 4.1）；
- 愿景和价值观（见 4.2）；
- 业务目标（见 4.3）；
- 协作的领导作用（见 4.4）；
- 治理和过程（见 4.5）；
- 协作能力与行为（见 4.6）；
- 信任与互惠互利承诺（见 4.7）；
- 价值创造（见 4.8）；
- 信息与知识共享（见 4.9）；
- 风险管理（见 4.10）；
- 关系衡量与优化（见 4.11）；
- 退出策略（见 4.12）。

GB/Z 41838对每项原则进行了阐述，说明其对组织的重要性，并提供了应用该原则所获效益的示例。

为使这些原则发挥最大效益，宜整体统筹应用避免孤立采用或拘泥于特定顺序。

GB/T 40144包含了实现协作生态系统的各项要求，该文件普遍适用于各种规模、类型和配置的协作活动。

本文件阐明协作工作原则如何应用于各类规模组织及其利益相关方，实现多边生态系统管理，旨在破解多合作方架构下落地协作关系的特有难题。本文件既可作为独立文件使用，也可结合GB/Z 41838或GB/T 40144参考使用。

协作业务关系管理 生态系统协作指南

1 范围

本文件给出了生态系统协作业务关系12项原则的应用内容。

本文件适用于各类生态系统形态、协调者及成员，且不受职能、所在地、运营环境、行业领域、文化背景、社会资本或组织目标的限制。

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

生态系统 ecosystem

由自主、多元的组织构成的协作共同体，各组织间存在不同程度的多边互补关系，共同致力于共同价值主张。

3.2

协作 collaboration

与自主、多元的组织以正式或非正式方式协同开展工作，助力实现共同价值主张的行为。

3.3

协作式领导 collaborative leadership

践行协作行为的管理方式。

注：具体包括通过影响力实施领导、构建共识、谋求互利共赢，可参见附录A。

3.4

协调者 orchestrator

可作为生态系统的发起方，在生态系统（3.1）内推动并协调互动式价值共创的实体。

3.5

成员 member

参与生态系统共同体的单个组织。

3.6

高级管理负责人 Senior Executive Responsible

对生态系统共同体的监督管理与资源分配负有全面责任的高级管理人员。

4 生态系统协作业务关系原则的应用

4.1 关系管理

关系管理是管理和维持协作关系的框架，也是其成功的基础。这无需复杂的过程，但宜易于被所有生态系统成员所理解。

仅基于个人关系的协作关系是脆弱的，因为人员可能随时间发生变化。此外，在大型生态系统中，维系每一个成员之间的个人关系是不可能的。成文的关系管理方法，能确保在成员与协调者之间以及成员彼此之间协作是如何形成方面，保持一致性并达成共识。

尽管一个生态系统可以在没有指定协调者的情况下存在，但宜有一人或一个核心实体担任生态系统协调者。

生态系统协调者负责建立关系管理的初始框架，并根据成员的贡献，及时调整初始框架。协调者宜明晰生态系统的使命、愿景和价值观，识别利益相关方，并了解其期望与要求，并认识到利益相关方在实现其目标方面所处的内外部环境。

以下因素适用：

- 生态系统由具有不同专业领域、商业利益和商业模式的多元成员组成。为明确生态系统内的协作要求，对成员进行细分和分类是有益的，具体方式包括：
 - 明确成员在生态系统中的类型和角色；
 - 确定每类成员的活动如何与生态系统的整体业务目标保持一致并做出贡献；
 - 定义每类成员通过参与生态系统所寻求的价值；
 - 识别适用于每个细分群体的成功的关键要求。
- 成员选择的形式可能因生态系统的目的和规模而有所不同，具体如下：
 - 协调者可采用组合式方法招募和接纳新成员，以实现其战略目标。生态系统成员可由协调者针对特定商业机会进行精心遴选，并根据战略契合度、交付能力或协作能力等多项标准进行主动评估。
 - 依靠自我调整的大型生态系统可能采用程序化方法，公开发布资格标准，生态系统成员通过证明自身符合标准而获准加入生态系统。
- 关系覆盖是在生态系统内管理成员互动的手段和方法，可能因其活动和参与程度而有所不同。覆盖范围可以反映成员之间的密切人际关系，也可以是高度自动化的关系。覆盖模型宜承认成员在各类客户、行业和项目中的角色、贡献和价值期望，具体如下：
 - 战略性成员可配备专属团队管理协作并实现共同目标。
 - 战略性较弱的成员可配备但非专属的关系经理管理其协作。
 - 部分生态系统成员可自我调整至生态系统的成文的政策和过程，无需指定关系经理。这些关系实际上可通过数字平台实现高度自动化。
- 大型生态系统通常高度自动化，并依赖平台技术。这些平台管理关系的诸多方面，如治理、绩效跟踪、信息获取、沟通渠道、业务规划和风险管理。这些功能是指定关系经理人际互动的补充。
- 部分大型生态系统是基于数字平台的生态系统，平台所有者设计平台架构、制定参与规则，并建立协调价值创造的治理方法。数字技术实现自动化和互联。

4.2 愿景和价值观

强大的协作关系需要统一且共同愿景作为指引方向，引导各方实现共同目标，提升价值创造。这种一致性对于生态系统的可持续性发展至关重要，生态系统协调者宜将其保持在战略的首要位置。协调者并不拥有层级权威，因此生态系统并非通过传统的命令与控制方式或标准化组织过程来管理。相反，每个成员在关系中寻求价值，只有当他们认识到成员参与的好处时，才会与愿景保持一致。

对齐愿景和价值观的程度将为衡量利益相关方行为和决策提供有力指引，这种指引超越了指标、治理机制及管理监督的范畴。其结果可简化运营流程，并实现更快速地达成目标和提升整体绩效。

需考虑以下因素：

- 一致性并非在协作开始时一次性完成的工作。生态系统将存在众多参与成员，因此，保持频繁沟通并不断强化共同愿景和价值观，以保持一致性。
- 商业环境不断演变，企业战略和企业前景随之调整 and 改变。这些因素可能导致生态系统的指引方向偏移，需要进行调整以保持可持续性。明智的做法是定期进行校验，以确保企业持续与共同愿景保持一致，或判断是否需要重新评估和调整。
- 共同愿景和价值观并不意味着观点完全相同，但宜具有一定程度的互利性和协同性，以在实现业务目标方面保持利益一致。

4.3 业务目标

协调者通常定义生态系统的业务目标，只有当各成员组织的业务目标与之高度一致并具有协同效应时，成员才会为实现这些目标做出贡献。业务目标的对齐程度由各组织如何创造收入以及如何服务其利益相关方来确定。

业务目标可包括：客户需求、客户留存、收入增长、市场覆盖、资源优化、参与度提升、开拓新市场、风险缓解等。因此，理解协作生态系统方式的驱动因素至关重要。

与愿景和价值观类似，一致性并不意味着观点完全相同。个别成员通过与生态系统业务目标对齐来保持一致，能够在多大程度上实现各自业务目标，这将有助于促进协作与参与。当个别业务目标无法独立实现时，这一点尤为重要。

随着越来越多的组织采用生态系统商业模式，生态系统将成为经济中的竞争基础，而价值主张将成为生态系统内所有参与成员所共同创造的集体价值。

以下因素适用：

- 协调者宜充分了解各成员的业务与经济模式。关系管理计划中建议的细分实践有助于了解成员的业务模式，以及他们将如何通过生态系统参与来优化业务成果和目标。
- 每个参与成员可制定战略和商业案例，以阐明其希望通过参与生态系统所实现的目标以及期望收益。
- 协调者宜尽可能监控并确保每个参与方的目标得以实现，且持续的协调一致将在组织和个人层面支持正确行为和参与，以维持共同利益。
- 在大型生态系统中，个体成员可通过评估持续参与生态系统是否有益，来衡量其业务目标的实现情况。

4.4 协作的领导作用

高级领导层的责任和运营领导层的职责，对成功采用生态系统方法具有关键支撑作用。

在协作生态系统中，传统的命令与控制式领导模式并不适用，因为价值由具有各自层级结构的多个组织共同创造的。协作领导者采用影响力模型、建立共识、以身作则等方式，促进各方共同愿景保持一致。高级管理层的支持和指导是关键成功因素，可为人员协作方式开展创造适宜的工作环境。

需考虑以下因素：

- 在协调组织内，为生态系统任命适宜的高级管理负责人（SER），可确保获得高层对监督管理和资源配置的支持。他们的公开参与可增强直接参与协作人员的工作重心和信心，并促进各层级形成适宜的协作行为。
- 成员宜通过其高级管理层保持相应程度的参与度。这种参与程度表明，该协作代表了成员组织的一项战略承诺。

4.5 治理和过程

协作需要治理过程，以体现合作伙伴如何共同约定合作方式、向协作分配资源，并相互承担履行承诺的责任，最终目的是取得成果。这一过程可通过治理委员会和合同条款予以明确，但基于信任以及愿景和价值观一致性的合作关系，在快速变化的商业环境中更具敏捷性和响应力。生态系统中尤为如此，其中很大程度上依赖于自身利益与共同愿景的一致性。

通常情况下，生态系统协调者通过一套政策制定治理模型，这些政策为生态系统内预期行为提供边界和约束。成员同意遵守这些准则，作为成员资格的条件。

需考虑以下因素：

— 有助于制定生态系统治理规则或防护措施的因素包括：

- 正式参与的准入标准；
- 绩效要求；
- 评审周期；
- 决策和升级处理过程；
- 客户保障措施（如培训要求或认证），以提升价值或降低风险；
- 激励和奖励机制，以推动价值创造活动；
- 认可绩效并分配资源的投资管理；
- 处理申诉和分歧的冲突解决机制；
- 角色与职责；
- 参与规则；
- 道德行为准则；
- 通常在协调实体与成员之间签订的合同或合作伙伴协议；
- 启动补救措施或终止评估的触发条件。
- 在小型生态系统中，决策过程可基于共识形成，或依赖多数表决方式。这些过程在大型生态系统中可能难以操作，协调者通常承担决策角色，理想情况下宜收集成员反馈。
- 正式和非正式的沟通渠道宜与成员及生态系统的规模相适应且相关。关系管理原则中建议的成员细分工作有助于识别哪些成员需要哪些信息，从而实现定向沟通。
- 随着成员间的协作产生价值，宜建立沟通渠道，以便在协调者与成员之间以及共同创造价值的成员之间实现信息共享。
- 大型生态系统的法律协议可以简短明了，重点是根据现行政策和程序授权成员参与。当过程或政策发生变化时，可减少重新谈判或修改大量合同的需要。治理特定项目以及成员间协作可能需要其他法律文件或工作说明书。
- 由于许多生态系统参与联合创新和共同开发，在这类协作中，明确成员和协调者的知识产权（IP）归属，涵盖：
 - 已有知识产权；
 - 独创的知识产权；
 - 共创的知识产权。

4.6 协作能力和行为

成功协作的根基在于为协作工作配置人员，并确保具备适宜的过程、领导作用和思维方式。协作能力包括但不限于：领导力、沟通和项目管理。

在协作生态系统中工作可能使许多人面临较大挑战，可能导致他们失去参与热情，或无法理解其在协作中的贡献与职责的重要性。

协调者可通过示范和推广在协作生态系统中最有效实施和运营所需的能力、技能，尤其是行为，发挥关键作用。协作能力不仅对负责协作成功的关键人员（如关系经理和高层支持者）至关重要，在运营岗位上与其他生态系统成员协作的人员同样重要。

支持所有协作的详细能力与行为清单可参见附录A。

需考虑以下因素：

- 协调者宜考虑为成员提供或推荐职业发展方案，通过评估、培训、辅导和指导来提升其协作能力。
- 对于协作生态系统及其更为复杂的成员与利益相关方互动，宜特别强调以下能力的培养和运用：
 - 沟通能力，以促进清晰及时的信息共享、建设性提问、积极倾听、相互理解、消除误解，以及提供开放诚实的反馈；
 - 包容性，以尊重文化差异、多元意见和经验，并对不可接受行为追究责任；
 - 共同价值目标，以考虑所有利益相关方和全体成员的需求，以及相关行动对其产生的影响；
 - 解决方案导向的方式，以促进创造力、创新和迭代开发/持续学习的思维方式，在关注短期需求的同时兼顾长期目标，愿意“快速试错”并适应变化。

4.7 信任和互惠互利承诺

信任与互惠互利承诺，对于充分发挥协作业务关系的潜力至关重要。

合作伙伴之间以及在协作关系中工作的个人之间的信任，使他们能够克服冲突和逆境。进而构建起组织层面的可持续的关系。随着合作项目的不断发展，以及共同成功解决问题，各方对“每个组织都会兼顾合作伙伴的利益”的信心也会日益增强。如果各方能达成共识，即每一方的成功都取决于所有人的成功，那么将从中获益良多。

在正式治理机制相对宽松的生态系统中，这一点体现得尤为突出。生态系统内的合作更具敏捷性、协作性和适应性。该特征使生态系统能够具备极强的韧性，并能迅速响应业务变化和市场扰动。生态系统内的响应速度和敏捷性取决于信任的程度。

需考虑以下因素：

- 采纳和推广协作行为是在生态系统内建立信任的一种策略。
- 协调者有责任通过既定治理机制处理负面行为和违规成员的行为，这治理机制可能包括指导、纠正、法律追索和/或终止生态系统成员资格。
- 定期评估并维护生态系统内的关系健康状况。信任是可以衡量的，并宜定期开展评估。

4.8 价值创造

价值创造是任何协作的核心，而生态系统是价值的指数级创造者，因为每个成员以及成员之间的连接都存在创造价值的潜力。价值不仅仅意味着财务收益，对不同组织而言内涵各异，可涵盖创新、社会、环境、声誉或其他收益。在数字生态系统中，有时是用户生成的数据为成员实现价值创造。价值创造的方式包括但不限于信息共享、知识共享和资源共享。

虽然可能存在特定的初始价值主张吸引合作伙伴加入生态系统，但通过社区内的新的连接和协作持续创造新价值的潜力，将使其保持参与积极性。

利益相关方持续创造价值宜成为常态化业务活动。管理创新渠道的合作伙伴关系比仅关注收入渠道的合作关系更为成功。新的解决方案和产品通过在生态系统的市场端推出新产品，为收入渠道注入新鲜活力。在运营方面，创新和新的价值创造可降低成本、缩短时间并减少低效，从而创造运营竞争优势。

需考虑以下因素：

- 协调者宜评估如何通过生态系统创造战略价值，例如解决方案和创新，以及如何不仅为协调者也为成员实现财务成果。在互联互通的经济中，合作伙伴可以选择加入哪些生态系统。他们将寻求能带来最佳成果并最能实现其各自目标的生态系统。
- 识别每个合作伙伴基于价值的目标，是协作工作方式的关键方面。在大型生态系统中，通常通过对细分过程中确定的每个细分群体进行价值主张画像来解决这个问题。
- 合作伙伴成员将独立评估参与生态系统所获得的价值，以及通过持续参与并与其他成员互动获取额外价值的机会。
- 合作伙伴成员之间的协作引入了另一个价值创造来源，因为不同技术和专业知识的重组效应能够激发创新。
- 组织宜将协作回报作为价值创造的关键指标加以重视和量化。

4.9 信息和知识共享

共享和管理适当的信息与知识是有效协作的基础。通过协作创造价值需要共享信息和知识，而这有赖于信任以及对互惠互利的承诺。开放和透明的互动有助于建立关系。在生态系统中，这还呈现出一种网络动态，需要制定沟通政策和搭建平台，使成员间能够适当地共享信息。

生态系统的力量与益处，尤其是推动创新的能力，取决于信息的互动与共享。协作伙伴宜确定沟通和信息共享的渠道。

同样重要的是，要预先明确哪些信息不能共享，或哪些信息只能以保密方式共享。这一点在存在竞争重叠的协作中尤为重要，而如今大多数协作都存在这种重叠。

需考虑以下因素：

- 在小型生态系统中，宜共同制定信息矩阵，明确共享信息、专有信息与受保护信息的范畴。宜共同制定信息矩阵，以界定哪些信息可以共享、哪些保持专有以及哪些受到保护。
- 信息和知识共享本身可能就是生态系统的价值所在。例如，在社交媒体生态系统中，用户生成的数据就是合作伙伴所寻求的资产。
- 在细分化的生态系统中，通常在生态系统设计初期，就确定哪些信息可供哪些成员细分群获取。这可以通过合作伙伴门户的内容管理功能来实现。

4.10 风险管理

所有商业活动都伴随着风险。组织宜将风险防控行动计划作为成员总体战略的一部分加以考虑，并将地缘政治和经济力量纳入考量。

某些协作是作为风险缓解措施而形成的。不同的风险容忍度本身往往也可能构成风险。对于不擅长管理协作关系的组织而言，可能面临更高的风险。

有效的风险管理是协作关系的关键方面。协作有助于降低某些风险并创造机遇，但同时也可能带来风险，包括关系风险。生态系统协调者宜建议成员采用用于风险识别、评估和应对的风险管理框架，因为威胁和机遇的管理方式影响着结果和关系。

需考虑以下因素：

- 协调者最适合在生态系统层面应对风险。治理原则中提及的许多要素可应对生态系统整体层面的风险。生态系统在接纳新成员方面的开放程度是一个风险因素。
- 成员宜识别其在每一项生态系统关系中面临的风险，以决定如何进行管理。

4.11 关系测量和优化

当成员良好协作时，生态系统的目标和价值创造潜力能得到最佳实现。评估并共享生态系统关系健康状况的衡量指标，使成员能够了解哪些方面运转良好、哪些方面可能需要关注以解决运行失调问题，并提升参与度和生态系统价值创造。

用于一对一甚至一对多合作关系传统指标，并不总足以衡量多对多生态系统的动态。衡量生态系统的价值与健康度，并非简单地将各组成部分相加。

需考虑以下因素：

- 由于生态系统的力量在于成员之间的互联互通，因此衡对这些互动进行衡量，并将其作为反映生态系统整体健康状况的指标非常重要。这可包括：
 - 成员间的互动数量；
 - 正在进行的客户参与活动数量；
 - 成员提高其参与生态系统承诺程度的情况；
 - 成员贡献和参与的下降程度。
- 参与水平可通过监控绩效、行为和信任来跟踪和强化。可对参与成员进行匿名调查，定期评估和跟踪成员对生态系统运营表现及成员互动在关键领域（如战略一致性、治理、履行义务、承诺与信任水平、整体满意度等）发挥的促进或削弱作用的想法。生态系统关系指标宜致力于揭示多对多成员动态所带来的独特潜在摩擦点和促进因素。
- 组织宜定期对自身成功参与生态系统商业模式的能力和成熟度进行结构化评估。
- 生态系统成熟度评估宜评价对这 12 项生态系统协作原则的遵循程度。附录 B 提供了一个生态系统成熟度评估模型示例。
- 客户越来越多地通过由第三方提供商和服务交付合作伙伴组成的生态系统体验产品和服务。客户（及其他利益相关方）通过这些生态系统成员获得的体验质量，与这些成员在其所在生态系统中的成员体验直接相关。记录并衡量客户体验与成功的指标将反映交付生态系统的健康状况与持续运行能力。
- 协调者宜关注生态系统创造的总体价值，包括对创新的评估（如联合产品、服务或组合式产品和服务）以及通过生态系统活动创造的新价值（如收入、客户、客户满意度）。
- 每个成员宜使用创新和价值创造的衡量标准，定期评估参与生态系统所实现的价值。

4.12 退出策略

生态系统可能具有高度动态性，随时都有新合作伙伴加入，也有一些合作伙伴退出。某些协作可能持续多年并取得成功，但即便如此，也要定期进行评估，以确保其仍能实现既定目的。若不能，则要对其进行重塑或逐步终止。

需考虑以下因素：

- 生态系统的每个成员均可根据自身作为成员所获得的价值，自主制定退出策略和退出触发条件。
- 当某个成员退出生态系统对其他方构成风险时，每个成员和生态系统协调者宜明确规定相应的措施来管理这些风险。
- 生态系统协调者不仅要制定关于何时以及如何终止某些成员关系的政策，还要制定如何限制成员流失的政策。流失不仅会给生态系统成本高且具有破坏性，也会对共同客户及其他生态系统利益相关方造成影响。
- 退出策略宜包括风险缓解措施，如知识产权协议、过渡计划、合作补偿措施等。
- 每个成员宜持续审视其退出策略。随着商业环境的变化，退出触发条件可能改变，在如何实施分离方面的优先事项也可能发生变化。

附 录 A
(资料性)
协作能力与行为

表A.1旨在为支持协作工作的个人能力和协作行为提供初步指导。维护和改善协作业务关系所需的适宜商业环境，不仅取决于协作过程，还取决于管理者和领导者的技能、知识和行为。表A.1中的能力与行为并非完整清单，而是作为组织构建协作生态系统的起点。

表 A.1 能力与行为

协作管理能力	行为能力
开发与管理协作项目角色特有的核心能力：	体现个人诚信与协作能力的协作行为：
— 协作管理与领导力	— 征求并尊重他人意见
— 通过影响力进行领导	— 支持他人实现其目标
— 组织文化意识	— 诚实、开放地沟通
— 构建协作共同愿景与目标	— 对他人的想法和多元意见持开放态度
— 建立战略一致性	— 开放接受并寻求改进反馈
— 与协作工作相关的组织政策与目标	— 追求符合所有人利益的目标
— 利益相关方管理	— 承认自身需要改进的领域
— 设定共同目标	— 认可他人的贡献与成功
— 识别价值创造机会	— 认可、包容并支持他人的工作风格与方法
— 持续改进及评估协作实践与成果	— 积极倾听他人
— 价值创造的谈判技能	— 关注他人的福祉
— 合作伙伴资格认定	— 可靠地兑现承诺、目标与成果，并达到商定的预期
— 制定联合治理模型	— 学习并分享经验与教训
— 制定成功的联合指标	— 对行动负责
— 联合业务规划	— 对变化和不确定性的响应力与适应力
— 建立跨组织关系	— 建设性提问与积极倾听
— 冲突管理、升级与解决	— 挑战低效行为与流程
— 培育协作文化	— 识别并沟通风险与挑战
— 管理与竞争对手的协作	— 向他人提供建设性反馈以促进改进
— 管理共同风险	— 了解组织对协作工作的期望及自身职责
— 识别转型和/或退出的触发因素	

附 录 B
(资料性)
生态系统成熟度矩阵

表 B.1 —生态系统成熟度矩阵

子条款	D 级 — 限制	C 级 — 低	B 级 — 中	A 级 — 高
4.1 关系管理	关系管理是单边的、模糊的,难以理解的。	关系管理计划已制定,在成员参与下,并做基本传达。	关系管理是显著的,并为生态系统内的价值创造与交付做出贡献。	强健的关系在生态系统成员间有机形成,推动指数级价值创造。
4.2 愿景和价值观	对共同愿景或价值观几乎没有意识。	愿景和价值观已陈述,但在整个生态系统中缺乏的一致性。	愿景和价值观清晰。成员普遍了解如何协同实现共同目标。	成员完全认同愿景和价值观,并致力于为共同利益实现战略目标。
4.3 业务目标	生态系统战略目标表述不清,不可衡量,与各成员目标不一致。	战略目标已文档记录,但不总是可明确衡量的,未与成员目标明确对齐。	战略目标清晰、沟通良好,并与生态系统成员共同制定。	战略目标驱动日常活动,为所有生态系统利益相关方贡献可衡量的、可实现的成果。
4.4 协作的领导作用	领导层普遍缺乏授权和协作技能。	领导层具备一定的协作管理经验并展现协作行为。已任命 SER,但权限可能有限。	领导层,而非单独指一个人在协作管理方面经验丰富,被赋权并展现强协作行为。已任命合适的 SER。	领导者同在上在内部和生态系统中树立协作管理的榜样。已为生态系统赋予权力与资源以产生战略影响的 SER。
4.5 治理和过程	反映生态系统协作的部分治理和过程已到位,但存在明显差距和不一致。	反映生态系统协作的必要治理和过程总体高效且一致。	有效的治理模型和配套流程在整个生态系统中得到一致采用。	治理和过程为价值创造和实现共同业务目标创造了最优环境。
4.6 协作能力与行为	协作工作所需的技能与能力不足用缺失更合适。几乎没有培训与发展项目。	协作能力与技能水平尚可。提供培训,政策鼓励协作行为。	协作能力、技能与行为较强。对培训有承诺。	协作能力、技能与行为贯穿整个生态系统,培育高效协作文化。
4.7 信任与互惠互利承诺	生态系统关系往往低信任度、偏交易性。	协调者与生态系统成员之间信任与承诺明显,但未延伸至成员间的主动协作。	协调者与成员之间以及成员相互之间均存在信任与共同利益承诺,部分协作较为系统化。	信任与共同利益承诺在生态系统成员间强且普遍,推动速度、敏捷性、韧性和创新。
4.8 价值创造	几乎不关注价值创造。	已有流程通过生态系统关系创造价值	在生态系统内主动寻求、创造、交付和	价值创造是生态系统愿景和战略目标

子条款	D 级 — 限制	C 级 — 低	B 级 — 中	A 级 — 高
		值。	衡量价值。	的核心。积极培育创新与持续价值创造文化。
4.9 信息与知识共享	沟通大多是临时性的，没有关于哪些信息宜或不宜共享的明确指南。	沟通有一定的正式结构，但信息共享政策不一致。	有效的沟通结构辅 以非正式流程。关于哪些信息可共享、哪些应受保护的指南已存在。	主动信息共享与透明度普遍存在，关于哪些信息应受保护的指南清晰。
4.10 风险管理	风险管理可忽略不计，对假定风险几乎没有意识。	协调者考虑并部分报告风险，但未有效管理。	风险由协调者管理，但未在生态系统成员间共同管理。	风险管理是生态系统内的共同责任，并作为整体进行管理。
4.11 关系衡量与优化	参与度、成果和指标未明确定义。	参与度、成果和指标由协调者定义，但未考虑成员利益。	领先与滞后指标由协调者在生态系统内定期跟踪和沟通。评估生态系统成熟度和价值。	指标完全融入优化绩效。生态系统成熟度和价值创造的评估被用于生态系统和个别成员的持续改进。
4.12 退出策略	几乎不考虑关系如何演变或结束。	变更/退出仅限于少数标准性、可能带有对抗性的合同条款。	变更/退出管理以最小化对利益相关方的负面影响。	变更/退出策略旨在维护商誉，并为新的未来留有余地。

参 考 文 献

- [1] ISO/TR 44000 Principles for successful collaborative business relationship management
 - [2] ISO 44001 Collaborative business relationship management systems -Requirements and framework
-