

附件2

品牌培育管理体系

第二部分 评价指南

第一版

工业和信息化部科技司

目 录

1 范围.....	1
2 引用和参考文件.....	1
3 术语和定义.....	1
4 品牌培育管理体系.....	1
4.1 总要求.....	1
4.2 管理职责.....	1
4.3 组织的环境.....	2
4.4 相关方需求和期望.....	2
5 品牌战略和方针.....	2
5.1 总则.....	2
5.2 战略和方针的制定.....	2
5.3 战略和方针的部署.....	2
5.4 战略和方针的沟通.....	3
6 资源.....	3
6.1 总则.....	3
6.2 财务资源.....	3
6.3 人力资源.....	3
6.4 供方和伙伴.....	3
6.5 自然资源.....	3
6.6 知识、信息和技术.....	4
7 过程管理.....	4
7.1 总则.....	4
7.2 过程的策划和控制.....	4
7.3 过程的职责和授权.....	4
7.4 品牌培育的关键过程.....	5
8 监视、测量、分析、评审和改进.....	5
8.1 总则.....	5
8.2 监视.....	5
8.3 测量.....	5
8.4 数据信息分析.....	6
8.5 管理评审.....	7
8.6 改进.....	7
附录 A 自我评价工具.....	8
附录 B 分值分配.....	19
附录 C 成熟度评价分级原则.....	20
附录 D 评价等级.....	20

引言

建立和实施品牌培育管理体系，持续增强组织的品牌培育能力，提升品牌价值是组织的一项战略性决策。品牌培育的成功取决于品牌培育过程与组织管理的其他方面（如质量、财务、风险、环境、职业健康安全等）的协调一致。

品牌培育是组织的系统过程，过程的成熟程度影响品牌培育的有效性和效率。本指南的目的是指导组织建立科学的品牌培育评价系统，对品牌培育过程的成熟度及其结果进行评价，帮助组织持续改进品牌培育活动。

建立以国际通用的成熟度模型为基础的品牌培育评价系统基于以下几点考虑：

1. 品牌培育是组织通过系统地管理各相关过程来实现的。不同成熟度的过程在实现预期结果方面表现出不同的能力，对这些过程的成熟度进行系统性评价可以反映组织品牌培育的能力。同时，将过程所实现结果的水平作为评价过程成熟度的因素加以考虑，使这种评价反映了组织品牌培育的绩效水平。

2. 组织及其相关方需要了解组织的品牌培育能力、绩效和改进方向。品牌培育能力评价为满足这种需要提供了一种科学的、可操作的方法。

3. 在评价中，将国际、国家和行业的品牌培育最佳实践水平以及竞争对手的品牌培育表现作为对比的标杆，有助于组织理解竞争环境，识别改进方向。

4. 评价得出的量化的、非货币化的评价结果，使不同规模和提供不同产品的组织在品牌培育的能力上具有可比性。为建立行业性和区域性品牌培育能力评价制度，推动品牌建设创造了条件。

鉴于不同组织的品牌培育过程具有差异性，在本指南的正文部分，只对评价中应重点考虑的内容给出了提示性的指南，不意味着这些提示是评价中需要考虑的全部内容。

本指南由工业和信息化部科技司提出并解释。

起草单位：中国航空综合技术研究所、赛宝认证中心、中国质量协会。

1 范围

本指南为组织评价品牌培育能力和绩效提供指导。

本指南适用于不同性质、不同规模和提供不同产品的工业企业。对其他类别组织评价品牌培育能力和绩效也具有指导作用。

本指南可用于组织品牌培育的内部评价，也适用于推进品牌建设的外部评价。

2 引用和参考文件

本指南参考了以下文件和标准：

《关于加快我国工业企业品牌建设的指导意见》（工信部联科[2011]347号）

ISO9004:2009 《组织持续成功管理——一种质量管理方法》

GB/T19580—2004 《卓越绩效评价准则》

GB/T19000—2008（ISO 9000:2005，IDT） 《质量管理体系 基础和术语》

ISO10668:2010 《品牌评价——货币化品牌评价要求》

3 术语和定义

4 品牌培育管理体系

4.1 总要求

组织应对文件化的品牌培育管理体系进行说明。重点说明品牌培育管理体系与其它管理体系的整合情况，以及在落实品牌战略和方针、持续改进品牌培育过程有效性和效率等方面的作用。

4.2 管理职责

组织应说明最高管理者在确定品牌发展方向、营造环境、提供资源、实施管理等方面的作用。

组织应提供证据说明过去几年品牌培育持续改进的绩效和对未来持续改进的策划。

4.3 组织的环境

组织应说明如何监视、分析和评价影响品牌培育的内外部环境。环境信息包括但不限于以下几个方面：

- a) 市场和顾客的需求、期望和偏好；
- b) 主要竞争对手的品牌相关活动；
- c) 质量、技术和创新等方面的能力和水平；
- d) 信誉、道德表现和遵守法律法规的情况。

组织应提供证据说明对所识别的风险和机遇采取何种措施，并说明有关措施的效果。

4.4 相关方需求和期望

组织应说明如何识别、协调和满足相关方不断变化的需求和期望。

组织应提供证据说明在过去几年内满足相关方需求和期望的情况，以及对未来需求和期望的预测。

5 品牌战略和方针

5.1 总则

5.2 战略和方针的制定

组织应说明如何制定和保持有效的品牌战略和方针，重点描述制定过程及长、短期计划区间如何设定等。

组织应说明品牌战略和方针与组织的总体战略、能力、内外部环境、相关方的需求和期望、以及资源相适应的情况。

组织应说明对品牌战略和方针进行更新的程序，提供证据说明更新后的效果，以及对相关方的影响。

5.3 战略和方针的部署

组织应说明品牌战略和方针的部署过程，包括：如何把战略和方针在组织各层次上转化为可度量的目标；策划实现目标的活动；提供所需资源；监视、测量、分析、评审和报告的程序；评价战略风险并确定适当的应对措施。

组织应说明根据关键绩效指标对绩效进行长短期预测的情况。

组织应说明如何与竞争对手进行预测绩效的比较，如何与标杆、目标及以往的绩效相比较。

5.4 战略和方针的沟通

组织应说明如何与相关方进行品牌战略和方针的沟通，并说明沟通效果。

6 资源

6.1 总则

组织应说明如何识别以及有效地配置和管理所需的资源。

组织应提供证据说明如何识别和评价与资源相关的风险，及采取的应对措施。

6.2 财务资源

组织如何确定品牌培育相关的长短期资金需求，保证资金供给。如何对资金进行有效管理，将资金的实际使用情况与计划相比较，及时采取必要的措施，降低财务风险。

6.3 人力资源

组织应说明如何根据品牌战略和目标，开发和管理相关的人力资源。

组织应说明如何保证其员工已充分理解与品牌培育有关的职责和权限，并在实际工作中加以落实。

组织应说明如何保证员工能力满足品牌培育活动的需要。

6.4 供方和伙伴

组织应说明如何与供方和伙伴建立互利的合作关系，包括有效沟通、信息和资源的分享，以实现品牌价值最大化。

组织应说明如何选择、评价供方和伙伴，并持续改进其能力，确保其提供的产品、服务或其他资源满足组织品牌培育的需求。

可行时，应提供证据说明供方和伙伴为组织的品牌培育做出的贡献。

6.5 自然资源

组织应说明自然资源对品牌培育影响的方式和程度，如何保证短期和长期的

资源供应，并在产品的全生命周期追求环境影响最小化。

当自然资源成为影响品牌培育的重要因素时，如何对自然资源的持续获取和保护进行有效管理。

6.6 知识、信息和技术

组织应说明如何识别、获取、评估、使用、保护和维护与品牌相关的知识、信息和技术。重点说明如何提取和分析知识和信息，并用于品牌培育过程决策，如何制定技术开发与改造的目标和计划，以及为增强技术先进性、实用性所采取的措施。

组织应说明如何就知识、信息和技术与相关方进行沟通和分享。

组织应提供证据说明知识、信息和技术定期评审方式和结果。

7 过程管理

7.1 总则

7.2 过程的策划和控制

组织应说明如何识别品牌培育的过程，确定过程间的相互关系，并与相关职能建立联系。

组织应提供证据说明所策划的过程对实现品牌战略和目标而言是合理的。

组织应说明如何对过程进行有效的控制，以实现预期目标，并提供证据说明所达到的目标与标杆、竞争对手或行业平均水平相比较的情况。

组织应说明所策划的过程对获得新技术、开发新产品、降低成本、稳定质量和增加价值等方面的作用。

7.3 过程的职责和授权

组织应从以下方面说明品牌培育过程的职责和权限的落实情况：

- a) 如何保证品牌培育过程负责人的职责和权限在组织内得到充分认可；
- b) 品牌培育过程负责人如何建立、保持、控制和改进所负责的过程；
- c) 如何避免和解决品牌培育过程中的潜在争端；
- d) 如何保证品牌培育过程负责人及其团队成员具有履行职责的能力，并持

续改进。

7.4 品牌培育的关键过程

组织应说明如何识别和确定品牌培育的关键过程，并说明每个关键过程对实现品牌培育目标，包括实现关键绩效指标的影响程度。

组织应说明如何对关键过程进行评价，提供证据说明与关键过程相关的关键绩效指标在过去几年的表现，及其与竞争对手的对比情况。

组织应说明如何对关键过程进行评审、改进和优化，以及如何避免与关键过程相关的潜在争端。

8 监视、测量、分析、评审和改进

8.1 总则

8.2 监视

组织应说明如何监视与品牌培育相关的内外部环境，包括：

a) 组织如何识别影响品牌培育的环境因素，确定重要环境因素并对其实施监视活动；

b) 组织应提供证据说明如何利用监视信息，对品牌战略调整、品牌培育过程的变更和改进等方面的决策活动提供支持；

c) 组织如何评价监视过程的有效性和效率，以及如何采取措施改进监视过程。

8.3 测量

8.3.1 总则

组织应说明如何策划其测量活动，并说明针对不同的目标和指标采用何种测量方法。

8.3.2 品牌培育的关键绩效指标

组织应说明如何识别影响品牌培育成功的关键因素，以及如何针对关键因素设立关键绩效指标。

组织应说明每个关键绩效指标与品牌培育能力和绩效的关系，并说明关键绩

效指标在不同层次和职能上的分解情况。

组织应对关键绩效指标的测量程序进行说明，并提供证据说明关键绩效指标测量结果的利用情况。

8.3.3 内部审核

组织应从以下方面说明内部审核在评价品牌培育管理体系的符合性和有效性，以及识别改进机会方面的作用：

- a) 内部审核的频次、范围和程度；
- b) 审核活动以及审核人员安排的合理性；
- c) 内部审核的输出内容能否满足监视过程运行，并识别问题、风险以及机会等的需要；
- d) 内部审核的输出是否符合管理评审输入的需要。

8.3.4 自我评价

组织应从以下方面说明自我评价在测量品牌培育能力和绩效表现，以及识别改进机会方面的作用：

- a) 自我评价频次的合理性；
- b) 自我评价的范围和程度；
- c) 自我评价的输入是否满足评价的需要；
- d) 自我评价的输出能否满足反映品牌培育能力和绩效水平的变化，以及识别改进机会的需要；
- e) 自我评价的输出是否符合管理评审输入的需要。

8.3.5 标杆

组织应对如何从内部或外部选择合适的标杆、与标杆的沟通、信息的获取和分析，以及标杆对比结果的利用等方面进行说明。

组织应说明过去几年中标杆设立和调整的情况，以及与标杆对比的结果。

8.4 数据信息分析

组织应说明如何对监视和测量活动中获取的数据信息进行分析，以证实品牌培育管理体系的符合性、有效性和适宜性，并支持品牌培育能力和绩效的持续改进。

组织应对获取数据信息的渠道、数据信息的充分性、分析方法、以及对分析结果的利用等方面进行说明。

8.5 管理评审

组织应从以下方面说明管理评审活动在评价品牌培育体系的充分性、适宜性和有效性，并指导改进等方面的作用：

- a) 管理评审的频次是否合理；
- b) 管理评审的输入是否满足评审的需要；
- c) 管理评审的输出是否对品牌培育管理体系的有效性和充分性做出评价，并对战略、方针、目标和过程提出变更或改进要求；
- d) 改进要求是否得到有效实施。

8.6 改进

组织应说明如何采用适当的方法，充分、灵活地使用测量和分析的结果，改进品牌培育过程，特别要说明如何识别潜在的问题。

组织应说明如何针对消除不符合的原因制定措施，并保证措施的有效性。

附录 A 自我评价工具

A.1 总则

品牌培育管理体系自我评价是对照所选择的准则或指南，对组织的品牌培育活动和结果进行的综合性、系统性评审。

品牌培育管理体系自我评价能够提供对组织品牌培育能力和绩效，以及管理体系成熟度的全面评价。它能够帮助组织识别品牌培育改进和创新的领域，并确定后续活动的优先顺序。

自我评价的结果应该作为管理评审的输入。

本附录给出的品牌培育管理体系自我评价工具包括《品牌培育管理体系 第一部分 实施指南》（以下简称《实施指南》）的关键要素和细节要素的自我评价表。

品牌培育管理体系自我评价表可以直接使用，也可以根据组织的具体情况修改后使用。

注：与自我评价不同，内部审核是用于确定品牌培育管理体系要求被满足的程度。审核发现被用于评价品牌培育管理体系的符合性和有效性，并识别改进机会。

A.2 成熟度模型

本自我评价工具使用五级成熟度。附录B给出了满分为1000分的评价分数分配准则，以便使评价活动更加直观地识别当前品牌培育的能力和绩效水平。表A.1给出了一个基于本指南的填写完整的表格的例子。

A.3 关键要素的自我评价

品牌培育关键要素的自我评价应由最高管理者定期进行，以获得品牌培育活动以及当前绩效的总体概况（见表A.1）。

A.4 细节要素的自我评价

品牌培育细节要素的自我评价由品牌培育工作负责人以及过程负责人进行，以获得对品牌培育活动和当前绩效的深入了解。

本部分自我评价的要素包含在表A.2至A.6中，并与《实施指南》的条款相一致。当然，组织可以自行定义额外的或者是不同的准则，以满足其品牌培育特定的需求。

A.5 自我评价工具的使用

组织进行品牌培育管理体系自我评价的步骤是：

- a) 确定品牌培育管理体系自我评价的范围，按照品牌培育的过程和准则来

确定评价的类型，例如：

- 关键要素的自我评价
- 基于《实施指南》的细节要素的自我评价
- 基本《实施指南》以及额外的准则和层级的细节要素的自我评价；

b) 确定自评活动的责任人以及进行自评活动的时间；

c) 确定自评活动的实施方法。评价活动可以由团队或个人进行，也可以指定协助者帮助完成这个过程；

d) 识别品牌培育每个单独要素的成熟度。可以通过将当前情况与表中所给出的例子进行对照来实现。从第一层级开始，并向更高层级转移，确定当前表现处于相应要素的级别，并判断在相应级别中的程度；

e) 按照附录C，确定该要素的得分比重；

f) 将得分比重与附录B中该要素的单项总分值相乘，得到在该要素的分数；

g) 将各要素分数相加，即得到自我评价的总分数。总分数的的高低说明组织品牌培育过程成熟度的差异，也说明组织品牌培育能力和绩效的水平。附录D给出了四级评价等级的参考分数。

组织在不同的品牌培育要素上，其成熟度可能有所不同。对这种差距的识别，可以帮助最高管理者为提高某个要素的成熟度进行策划，并优先安排改进和创新活动。

A.6 自我评价结果以及改进和创新策划

品牌培育管理体系自我评价的结果应是一个改进和创新的行动计划。该计划应提供给最高管理层作为策划和评审的输入。

从品牌培育管理体系自我评价所获得的信息也可用于：

- a) 在整个组织范围内的品牌培育活动的激励、对比和分享；
- b) 与其他组织的品牌培育管理体系进行标杆比照；
- c) 定期进行的自我评价可以监视品牌培育的进展；
- d) 识别改进领域并进行优先排序。

表A.1 关键要素的自我评价—关键要素与成熟度等级

对应章节	关键要素	成熟度等级				
		第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
4	管理层关注的焦点 (管理活动)	关注的焦点是特定品牌的产品,以及一部分顾客对品牌的反馈; 对变化、问题以及机会会有特定的反应。	关注的焦点是市场和顾客对品牌的反馈,以及法律法规要求对品牌培育的影响; 对问题和机会会有一些结构化的反应。	关注的焦点是与品牌培育相关的人员以及一些利益相关方; 对于问题和机会已经建立并实施特定的过程。	关注的焦点是如何平衡所识别的利益相关方对品牌的需求; 持续改进得到重视和加强。	关注的焦点是如何平衡新出现的利益相关方的需求; 最佳绩效等级已经被设定为目标。
	实施领导的方法 (管理活动)	方法是反应式的,并基于自上而下的指令。	方法是反应式的,并基于不同层级管理者的决策。	方法是前瞻式的,决策的授权已得到实施。	方法是前瞻式的,在决策方面,组织各层级成员参与度很高。	方法是前瞻式的、学习导向的; 组织各级成员都得到了授权。
5	如何决定什么是重要的 (战略和方针)	决策基于市场和其他信息源的输入。	决策基于顾客的需求和期望。	决策基于战略并与利益相关方的需求和期望相关联。	决策基于运营和过程中的战略部署。	决策基于灵活性、敏捷性,以及持续增强品牌培育能力和绩效的需求。
6	为实现结果所需要的 (资源)	没有对资源的系统性管理。	资源得到有效的管理。	资源得到有效率的管理。	考虑资源的稀缺性,以及对品牌培育的特殊作用,使其得到有效率地管理。	资源的管理和使用已得到策划和有效率地部署,并满足了品牌培育过程的需要。
7	活动的组织 (过程)	活动不成系统,在工作场所只有一些基本的程序。	根据职能组织活动,在工作场所有一个基本的品牌培育管理体系。	活动基于品牌管理过程来组织,具有灵活性和有效性。	有效的和高效率的品牌培育管理体系,过程之间具有良好的接口关系,并能够支持敏捷性和可改善性; 这些过程可以产生预期的结果。	支持创新和标杆管理的品牌培育管理体系,有证据说明体系在过去几年中,持续满足相关方的需求和期望。

8	结果是如何实现的 (监视和测量)	结果是随机实现的； 纠正措施是非正式的。	一些预期的结果得到了实现； 纠正和预防措施是以系统的方式实施的。	过程实现了预期的结果，特别是关键过程。	在实现预期结果的能力方面，具有持续的、积极的改进趋势； 有系统的方式去实施改进和创新。	在过去几年中，所实现的结果在行业平均水平之上，并在一些方面达到领先水平； 在组织的各个层面上实施改进和创新。
	结果是如何监视的 (监视和测量)	具有与品牌相关的财务、商业和生产性指标。	顾客满意，关键过程和供应商对品牌培育的贡献得到监控。	系统地设立了品牌培育目标和关键绩效指标，通过自我评价或外部评价，对品牌培育能力和绩效进行测量。	品牌培育目标、关键绩效指标与组织的战略相协调。对目标和指标的监控用于品牌培育过程的改进。	将品牌培育目标和关键绩效指标整合到所有过程的监控中； 监视和测量的信息显示目标和指标得到实现，并持续改进。
注：组织某个要素的当前成熟度指的是与表中描述没有差距的最高的那个成熟度级别（下同）						

表A. 2 章节4的细节要素自我评估—品牌培育管理体系

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
4.1 总要求	品牌培育管理体系是职能导向的，并且基于程序。	存在一个基于过程的品牌培育管理体系。	形成覆盖整个组织的品牌培育管理体系，遵循有关管理原则、形成文件，并实施和保持。	组织的品牌培育管理体系得到拓展，并与其他领域进行整合。如，质量管理体系，环境管理体系，职业健康安全管理体系等。	品牌培育管理体系已实现对品牌战略和方针的全面部署
4.2 管理职责	最高管理者对品牌培育的管理是随机性的； 组织在年度评审时将品牌培育绩效与预算进行比较。	最高管理者按计划参与品牌培育； 能够定期对品牌培育计划与绩效进行评审。	最高管理者全面参与品牌培育； 在过去的几年，品牌培育能力和绩效显示出持续改进的趋势。	在过去的几年，品牌培育能力和绩效持续改进； 有证据显示组织对短期未来进行策划（例如未来2年）。	在过去的几年，品牌培育能力和绩效有持续的改进； 有证据显示对中长期未来进行了策划（例如未来5年）。
4.3 组织的环境	组织对影响品牌培育的变化有所反应。	有计划地防止以往出现的影响品牌培育的问题再次发生。	定期进行风险评估以考虑环境变化对品牌培育的潜在影响。	建立了应对品牌培育风险的应急计划。	持续实施品牌培育风险评估和风险消减措施，有效控制与品牌培育相关的所有风险。
4.4 相关方需求和期望	组织关注的是自己的管理目标，如年度的利润。	品牌培育主要是根据顾客的需求和期望来驱动。	利益相关方对品牌培育的需求和期望得到一定的满足。	利益相关方的需求和期望成为最高管理者决策的重要输入信息。	在过去的几年，所有品牌培育的利益相关方的需求和期望均得到了满足。

表A.3 章节5的细节要素自我评估—品牌战略和方针

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
<p>5.1 总则</p> <p>5.2 战略和方针的制定</p>	<p>品牌培育策划是非正式的过程；</p> <p>没有制定品牌战略、方针和目标，或部分地得到了定义；</p> <p>支持建立品牌战略和方针的输入是非正式的，仅仅从部分方面，如产品和财务，提供了支持。</p>	<p>具有结构化的建立品牌战略和方针的过程；</p> <p>品牌战略和方针的建立过程包括了对顾客需求和期望的分析，以及对法律法规要求的分析。</p>	<p>品牌战略和方针的建立过程采纳了对更广泛的利益相关方的需求和期望的分析；</p> <p>品牌培育策划的过程包括了对变化趋势的分析，在需要进行重新调整。</p>	<p>品牌战略、方针和目标通过结构化的方式建立。品牌战略和方针涵盖了与利益相关方有关的各方面；</p> <p>根据品牌战略和方针建立的输出与其利益相关方的需求相协调；</p> <p>威胁、机会以及资源的可获得性得到评估并在策划前得到确认；</p> <p>存在对品牌培育过程策划的结构化程序，包括对定期评估的要求。</p>	<p>品牌战略的结果实现了品牌目标；</p> <p>利益相关方对品牌培育做出贡献得到肯定和鼓励；</p> <p>存在有效的监控和报告机制，包括监控品牌培育过程，以及从利益相关方处获得反馈等；</p> <p>组织对持续提升品牌培育能力和绩效的信心得到增强。</p>
<p>5.3 战略和方针的部署</p>	<p>在日常运营中，短期目标得到部署和应用；</p> <p>战略性计划应用于产品实现领域。</p>	<p>在组织的不同层次，将品牌战略和方针转化为品牌目标；</p> <p>以满足顾客需求和期望的方式，部署品牌培育计划；</p> <p>品牌战略和方针得到实施，顾客需求体现在品牌培育过程和品牌目标之中，并作为有关评审和审核的基础。</p>	<p>实现品牌战略、方针和目标进展方面的测量得到实施；</p> <p>对品牌培育计划而言的正面的和负面的变化得到分析并采取了措施。</p>	<p>为每个品牌培育过程和组织的每个层级定义了可测量的品牌目标，并与品牌战略相协调；</p> <p>根据品牌战略的变化，品牌培育管理体系得到了评审和更新；</p> <p>对品牌目标进展的测量显示出很多积极的趋势。</p>	<p>使用监视和分析组织环境所得到的数据，品牌战略和方针得到了定期的评审和更新；</p> <p>对过去绩效的分析表明组织能够成功克服所出现的或潜在的有关品牌培育方面的难题。</p>
<p>5.4 战略和方针的沟通</p>	<p>沟通的方式是反应式的。</p>	<p>内部和外部沟通的过程已得到了确定和实施。</p>	<p>具有与组织内有关人员有效沟通品牌战略和计划变化的体系。</p>	<p>品牌战略和方针的变化已与组织的所有层面和利益相关方进行了沟通。</p>	<p>定期对沟通过程的有效性进行评审；</p> <p>有证据表明，沟通过程满足了利益相关方的需求。</p>

表A. 4 章节6的细节要素自我评估—资源

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
6.1 总则	资源得到了确定，其配给是非正式的。	资源的策划过程，包括对资源的识别、提供和监视得到了实施。	定期进行资源可获得性和适宜性的评审； 对资源的策划包括了短期和长期目标。	潜在的资源稀缺性风险得到了评估； 资源管理的方法被证实是有效的和有效率的。	通过标杆寻求改进资源管理的机会。
6.2 财务资源	财务资源得到了确定，其配给是非正式的； 应用短期财务资源计划。	策划、监视和控制财务资源的过程得到实施； 财务管理是系统化的、结构化的。	对财务资源使用的有效性进行定期的评审； 财务风险得到了识别。	财务风险得到了消减； 未来的财务需求得到了预测和策划。	财务资源的分配为品牌目标的实现做出贡献； 建立了对财务资源分配进行再评估的连续性过程。
6.3 人力资源	人员被视作资源，但与品牌培育相关程度低； 培训是以非正式的方式提供，很少进行能力评审。	在给定品牌战略、方针和目标的条件下，人员被视作资源； 进行与品牌培育相关的人员能力评审。	人员具有清晰的品牌培育职责和目标，并知晓他们在组织内部是如何关联的。	员工知晓他们的个人能力以及在何处他们可以为组织的品牌培育改进做出最大的贡献。	员工参与品牌培育过程的改进； 有证据说明员工知识和技能完全满足对提升品牌培育能力和绩效的需要。
6.4 供方和伙伴	与供应商的沟通局限在投标，订单处理或问题的解决方面。	存在与供应商进行沟通，对供应商进行选择、评价、再评价和分级的过程。	与品牌战略相关的来自供应商和伙伴的机会和风险得到识别； 存在开发、管理与供应商和伙伴关系的过程。	与伙伴进行与品牌培育相关的沟通。	有证据表明供应商和伙伴为组织的品牌培育做出贡献。
6.5 自然资源	在一个很有限范围内对自然资源使用进行管理。	存在确定和控制组织所需资源的过程。	部署了测量组织对自然资源使用效率的过程； 自然资源稀缺性的风险得到了评估，并根据未来持续的供应情况采取了措施。	存在优化使用自然资源的过程并考虑替代资源的使用； 组织考虑了整个产品生命周期的环境保护。	组织能表明其使用自然资源的方法满足了当前的需求，而且不以牺牲未来需求为代价； 对自然资源使用情况与行业标杆对比，并取得满意的结果。
6.6 知识、信息和技术	存在基本的品牌培育知识、信息和技术的管理方法。	建立了识别、获得、评估、使用、保护和维护品牌培育信息、知识和技术的过程。	品牌培育信息、知识和技术在组织范围内得到分享，并定期进行评审； 需要时，可通过供方和伙伴获取关键知识、信息和技术。	品牌培育的信息、知识和技术与伙伴和其他利益相关方进行分享。	对品牌培育信息、知识和技术进行管理的结果与其他相似组织相比较，表现良好。

表 A.5 章节 7 的细节要素自我评估—过程管理

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
<p>7.1 总则</p> <p>7.2 过程策划与控制</p>	<p>品牌培育过程策划和管理的方式是非正式的。</p>	<p>品牌培育过程得到识别，过程之间的接口得到定义和管理；</p> <p>品牌培育过程的有效性得到系统性的测量，并根据结果采取措施。</p>	<p>品牌培育过程的策划与战略部署进行整合；</p> <p>利益相关方的需求和期望被作为品牌培育过程策划的输入；</p> <p>品牌培育过程能够实现可预期的结果；</p> <p>品牌培育过程的有效性和效率得到评审；</p> <p>有证据表明品牌培育过程效率得到改进。</p>	<p>在敏捷性、灵活性和过程创新方面的改进能够得到证实；</p> <p>考虑了所有利益相关方的愿望和需求；</p> <p>识别了品牌培育过程之间的冲突并有效解决。</p>	<p>品牌培育过程的绩效与类似组织进行比较，并将比较的结果用于改进品牌培育过程；</p> <p>在过去的几年内，品牌培育过程的有效性和效率高于行业平均水平，并在一部分过程中处于领先水平；</p> <p>有证据表明，在过去的几年内，组织在获取新技术、开发新产品和稳定产品质量等方面的能力得到持续增强。</p>
<p>7.3 过程职责和权限</p>	<p>品牌培育过程职责以非正式的方式进行确定。</p>	<p>品牌培育过程的职责和权限得到清晰的确定。</p>	<p>存在避免和解决品牌培育过程之间潜在争端的程序。</p>	<p>品牌培育过程负责人的能力得到持续的改进。</p>	<p>品牌培育过程负责人和利益相关方共享学习过程。</p>
<p>7.4 品牌培育的关键过程</p>	<p>没有识别和管理品牌培育关键过程的系统方法。</p>	<p>品牌培育关键过程得到确定；</p> <p>识别了所确定关键过程的输入和输出，并制定了相应的管理文件；</p> <p>在部分关键过程上设立了关键绩效指标。</p>	<p>在所有关键过程上设立了目标和关键绩效指标，并明确了监视和测量的方法；</p> <p>对关键过程人员的能力进行了评价；</p> <p>为关键过程选择并设立了标杆。</p>	<p>对关键过程进行的监视和测量表明，关键过程可以实现相关的目标和关键绩效指标；</p> <p>有证据表明，关键过程的有效性和效率得到持续改进；</p> <p>与标杆对比，关键过程的多数关键绩效指标高于行业平均水平。</p>	<p>关键过程的关键绩效指标高于行业平均水平，部分指标达到行业领先水平；</p> <p>有证据表明，关键过程有效性和效率的提高对增强品牌培育的能力和绩效有显著影响。</p>

表 A.6 章节 8 的细节要素自我评估—监视、测量、分析、评审和改进

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
<p>8.1 总则</p> <p>8.2 监视</p>	<p>偶尔进行环境监视，但不存在环境监视的过程；</p> <p>监视的焦点是特定品牌的产品。当出现问题时采取措施；</p> <p>识别了法律法规的要求，但对这些要求发生变化时的反应是非正式的。</p>	<p>监视过程定期进行；</p> <p>监视的焦点是来自于市场和顾客的品牌信息；</p>	<p>监视过程得到了定期的评价以改进其有效性；</p> <p>监视的焦点包括了供应商并有限地关注了其他利益相关方；</p> <p>当前的品牌培育过程能力得到监视；</p> <p>跟踪法律法规要求的过程是有效的和有效率的。</p>	<p>系统性地实施环境监视过程。包括与外部数据的横向对比；</p> <p>有系统地对所需资源进行评估；</p> <p>通过调查以及其他机制，对顾客满意度、忠诚度、品牌溢价、信誉形象等信息进行专业化的收集。</p>	<p>监视过程能够传递可靠的数据，并分析未来趋势；</p> <p>监视的焦点是组织在品牌价值、行业地位、竞争力发展、技术水平、以及资源状况等方面的变化，这种监视对改进品牌培育过程产生重要影响；</p> <p>监视活动的结果表明，在过去的几年内，组织的品牌培育能力的环境和条件处于受控状态，并得到持续改善。</p>
<p>8.3 测量</p> <p>8.3.1 总则</p> <p>8.3.2 关键绩效指标</p>	<p>支持管理层决策和跟踪措施进展所需的来自测量和评价的数据非常有限；</p> <p>基本的指标得到使用；</p> <p>数据并不始终可靠。</p>	<p>在主要品牌培育过程方面，具有正式的关键绩效指标；</p> <p>指标大部分基于内部数据；</p> <p>管理层的品牌培育决策是基于品牌培育管理体系评审结果，以及额外的关键绩效指标进行的。</p>	<p>品牌培育的目标与关键绩效指标之间是关联；</p> <p>有可获得的数据用于与其他组织的品牌培育绩效进行比较；</p> <p>影响品牌培育能力和绩效的主要因素得到了识别，并通过适宜的、可行的指标进行追踪；</p> <p>管理层的品牌培育决策得到了来自测量系统的可信任的数据支持。</p>	<p>可以获得表示品牌培育关键绩效指标进展情况的数据；</p> <p>品牌战略和方针的部署和展开情况得到监视；</p> <p>通过对数据的系统分析，可对未来品牌培育的能力和绩效进行预测。</p>	<p>通过系统地分析数据，能够可信地预测未来的品牌培育绩效；</p> <p>数据分析的结果为进行品牌战略决策做出贡献；</p> <p>关键绩效指标的设立为预测趋势和战略决策提供支持。随着组织品牌培育能力和绩效的改进，对关键绩效指标进行调整和更新；</p> <p>风险分析作为支持品牌培育过程改进的方法得到应用。</p>

<p>8.3.3 内部审核</p> <p>8.3.4 自我评价</p>	<p>一些数据得到收集，但未使用正式的方法；</p> <p>内部审核是反应式的，根据问题来进行审核；</p> <p>所收集的数据大部分是用于解决产品的问题。</p>	<p>定期从品牌培育关键过程中收集一些数据；</p> <p>审核数据用于系统地评审品牌培育管理体系；</p> <p>自我评价范围和程度比较有限；</p> <p>预防措施开始使用数据和评估结果。</p>	<p>数据收集被整合到一个结构化的过程之中；</p> <p>对数据进行验证，特别是通过判断、选择等方式获得的数据；</p> <p>审核确保了数据的准确性以及品牌培育管理体系的符合性和有效性；</p> <p>自我评价得到实施，其结果被用于确定品牌培育管理过程的成熟度，以及品牌培育的能力和绩效。</p>	<p>数据收集过程持续得到评估，其有效性和效率得到改进；</p> <p>自我评价的输出与品牌战略策划过程进行了整合；</p> <p>识别出了与更高成熟度层级之间的差距，并与品牌战略进行了对比。组织采取了有计划的措施以缩短这些差距。</p>	<p>内部审核的结果表明，组织的品牌培育管理体系处于持续改进之中；</p> <p>自我评价在组织的所有层次均得到了实施；</p> <p>自我评价的结果表明，在过去的几年内，组织的品牌培育能力和绩效得到持续改善。</p>
<p>8.3.5 标杆</p>	<p>组织范围内的最佳实践的交流极少；</p> <p>与竞争对手的品牌进行了一些比较。</p>	<p>最高管理层支持最佳品牌培育实践的识别和颁布；</p> <p>一些主要竞争对手的品牌策略得到了分析和比较。</p>	<p>一些外部的标杆活动得到了组织领导层的支持。</p>	<p>形成了系统的标杆管理方法；</p> <p>通过系统化的方法，对内部和外部标杆的关键绩效进行了测量。</p>	<p>系统化地应用标杆方法，以识别改进、创新和学习的机会；</p> <p>组织经常被外部实体邀请成为其标杆伙伴；</p> <p>随着品牌培育能力和绩效的改进，保持更新标杆。</p>
<p>8.4 数据信息分析</p>	<p>数据分析的案例极少；</p> <p>只确定了经济和财务方面的目标作为数据分析的参考；</p> <p>对于顾客的抱怨，仅有有限的分析。</p>	<p>定期进行有关品牌培育的内部和外部信息的分析；</p> <p>应用了一些基本的统计工具；</p> <p>进行评估，以确定顾客需求和期望得到满足的程度；</p> <p>品牌培育的改进是基于这些分析进行的；</p>	<p>具有由广泛使用的统计工具支持的系统的分析过程；</p> <p>分析被用于识别利益相关方的需求和期望；</p> <p>有效的品牌培育决策和行动是基于信息分析的。</p>	<p>具有评估新资源、新技术、新产品和新市场的分析过程；</p> <p>分析过程的有效性通过与伙伴以及其他知识来源的分享而得到了强化；</p> <p>通过对信息的分析，独特的品牌特性得到了识别，产品得到了增值。</p>	<p>政治、环境、社会、技术相关的可比较的数据得到了分析和使用；</p> <p>那些可能影响长期和短期品牌目标实现的风险和机会得到了识别和分析；</p> <p>品牌战略和方针的决策基于按计划收集和和分析的信息。</p>

<p>8.5 管理评审</p>	<p>品牌培育管理体系评审是非正式的行为，一般是反应式的。</p>	<p>定期进行评审以评价品牌目标的实现情况和品牌培育的绩效；</p> <p>在评审时，所有进行中的项目和改进行动均对照相应的计划和目标进行评价。</p>	<p>定期地对品牌培育关键绩效指标和相关目标进行系统性评审；</p> <p>在有负面趋势出现的时候，均有应对的措施；</p> <p>评审过程应反映提供的资源是否充分。</p>	<p>评审的输出与一些利益相关方进行分享，并将之作为协助、合作和学习的一种方式；</p> <p>进行了内部比较，以识别和分享良好实践。</p>	<p>不同的信息源表明在组织所有的品牌战略和操作层面上，均有良好的能力和绩效；</p> <p>评审的输出用于改进品牌培育能力和绩效。</p>
<p>8.6 改进</p>	<p>品牌培育改进活动是非正式的，并且是基于顾客抱怨或法律法规问题的。</p>	<p>存在基于纠正和预防措施的基本的品牌培育改进过程；</p> <p>组织提供了关于品牌培育过程持续改进方面的培训。</p>	<p>改进的努力能够在大部分产品和品牌培育关键过程上得到证明；</p> <p>品牌培育改进过程的焦点与品牌战略和目标协调一致；</p> <p>品牌培育持续改进过程在组织，供应商和伙伴的一些层级上起作用。</p>	<p>改进过程产生的结果强化了组织的品牌培育绩效；</p> <p>品牌培育改进过程得到了系统性的评审；</p> <p>改进应用于产品、过程、组织的结构，运行模式以及组织的品牌培育管理体系之中。</p>	<p>有证据表明品牌培育改进与组织实现高于行业平均水平品牌培育绩效结果之间存在很强的相关关系；</p> <p>品牌培育改进与整个组织的常规活动进行了整合，也与供应商和合作伙伴的活动进行了整合；</p> <p>聚焦改进品牌培育能力和绩效，包括学习和变革的能力的提升。</p>

附录 B 分值分配

品牌培育评价总分为 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
品牌培育管理体系（总分 150 分）			
1	总要求	1-5 级	30
2	管理职责	1-5 级	30
3	组织的环境	1-5 级	60
4	相关方的需求和期望	1-5 级	30
品牌战略和方针（总分 150 分）			
5	总则 战略和方针的制定	1-5 级	70
6	品牌战略和方针的部署	1-5 级	50
7	品牌战略和方针的沟通	1-5 级	30
资源（总分 150 分）			
8	总则	1-5 级	20
9	财务资源	1-5 级	30
10	人力资源	1-5 级	30
11	供方和伙伴	1-5 级	20
12	自然资源	1-5 级	20
13	知识、信息和技术	1-5 级	30
过程管理（总分 300 分）			
14	总则	1-5 级	40
15	过程的策划和控制	1-5 级	80
16	职责和授权	1-5 级	30
17	品牌培育的关键过程	1-5 级	150
监视、测量、分析、评审和改进（总分 250）			
18	总则 监视	1-5 级	30
19	测量 总则 关键绩效指标 内部审核 自我评价 标杆	1-5 级	130
20	数据信息分析	1-5 级	30
21	管理评审	1-5 级	30
22	改进	1-5 级	30

附录 C 成熟度评价分级原则

对过程的评价按照其成熟度不同分为1—5级。1级代表初始管理状态，5级代表最佳管理状态。不同成熟度水平的典型特征及得分比重见下表。

级别	级别表述	典型特征	得分比重
1	初始级	没有正式方法：没有采用系统方法的证据，没有结果、结果不好或未达到预期结果。	0 %–30%
2	管理级	反应式的方法：基于问题或纠正问题的系统方法；改进结果的数据很少。	30%–50%
3	定义级	正式稳定的系统方法：系统的过程方法，处于系统改进的初期阶段；可获得符合目标的结果和存在改进的趋势。	50%–75%
4	完善级	持续改进：对过程进行持续改进；结果良好且保持改进趋势。	75%–90%
5	优化级	最佳实施：最强的综合改进过程；证实达到了标杆的最好结果。	90%–100%

附录 D 评价等级

参照GB/T23791-2009标准，品牌培育评价分为A、B、C、D四个等级，分别表示组织的品牌培育能力和绩效状况为很好、好、一般和差。

评价等级与评价得分的对应关系为：

评价得分	评价等级
1000–800	A等（很好）
799–650	B等（好）
649–500	C等（一般）
499及以下	D等（差）