

J 04

ICS 01.100.01

中华人民共和国轻工行业标准

*/T XXXXX—2017

品牌培育 管理体系实施指南 轻工行业

Implementation guidance for brand cultivating management systems-*/ industry

(征求意见稿)

2017-8

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

中华人民共和国工业和信息化部 发布

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 品牌培育基础	1
4.1 组织	1
4.2 资源	2
4.2.1 人力资源	2
4.2.2 财务资源	2
4.2.3 合作伙伴	2
4.2.4 自然资源	3
4.2.5 知识、信息和技术	3
5 品牌战略	3
5.1 战略制定	3
5.1.1 总则	3
5.1.2 品牌架构	3
5.1.3 品牌定位	3
5.1.4 品牌核心价值提炼	4
5.2 战略部署	4
5.2.1 总则	4
5.2.2 关键绩效指标	4
5.3 战略沟通	4
6 过程管理	4
6.1 过程的策划和控制	4
6.2 产品的价值创造和实现过程	5
6.2.1 设计和开发	5
6.2.2 采购和合作	5
6.2.3 生产	5
6.2.4 营销	5
6.2.5 交付	6
6.2.6 服务和支持	6
6.3 品牌培育支持过程	6
6.3.1 品牌设计	6
6.3.2 品牌传播	6
6.3.3 品牌更新	6
6.3.4 品牌延伸	7

6.3.5	信誉和风险管理	7
6.3.6	品牌保护	7
6.3.7	品牌文化塑造	7
7	监视、测量、评价与改进	7
7.1	总则	7
7.2	监视	7
7.3	测量	8
7.3.1	总则	8
7.3.2	自我评价	8
7.3.3	标杆对比	8
7.4	管理评审	8
7.5	改进	8
附录 A (资料性附录)	标准结构对照表	9
附录 B (资料性附录)	品牌培育管理体系成熟度评价工具	10
附录 C (资料性附录)	分值分配	13

前 言

本标准按照GB/T 1.1-2009给出的规则起草。

本标准由中国轻工业联合会提出并归口。

本标准起草单位：

本标准主要起草人：

引 言

0.1 总则

轻工业是我国国民经济的传统优势产业、重要民生产业和具有较强国际竞争力的产业，包含了食品、家用电器、塑料制品、五金、家具、照明电器、造纸、陶瓷等45个行业，承担着满足消费、稳定出口、扩大就业、服务“三农”的重要任务，在国民经济和社会发展中发挥着举足轻重的作用。品牌是轻工业企业和各类组织最重要的资产之一。品牌不仅是一个企业市场竞争力的综合反映，还是一个国家综合实力的象征。品牌培育是一个企业提升品牌竞争能力的重要手段和方法，是一项系统工程，采用品牌培育管理体系是企业的一项战略决策，有助于企业系统提高品牌培育的有效性和效率。

本标准正文为企业建立和实施品牌培育管理体系，增强品牌培育能力，持续改善品牌培育绩效提供指导。

本标准的附录为企业自我评价和示范评价提供了实施指南。

批注 [A1]: 直接说管理体系,太突兀,与已有标准保持 FZ/T01119 一致(月源纤维)

0.2 基本原则

本标准制定遵循以下品牌培育管理原则：

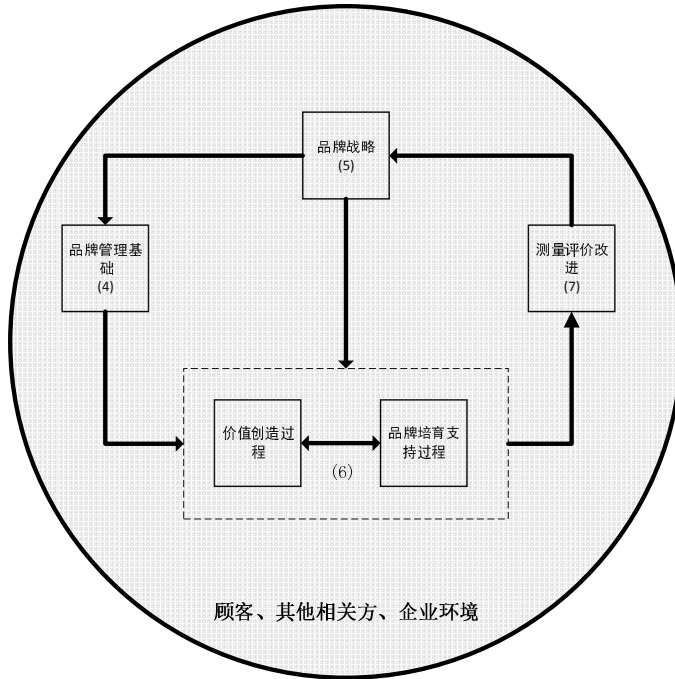
- a) **领导作用**。各级领导建立统一的宗旨和方向，创造并保持良好的内部环境，使员工能充分参与实现品牌目标的活动。
- b) **全员参与**。各级胜任、经授权并积极参与的各级人员，是提高企业品牌价值创造和实现能力的必要条件。
- c) **为顾客创造价值**。企业品牌培育的首要关注点是顾客需求和期望，为顾客创造价值，突出顾客差异化的感受和体验及相应的价值主张，打造核心竞争力。
- d) **过程方法**。将品牌培育相关活动作为相关关联、功能贯通的过程组成的体系进行管理，可更加有效和高效地得到一致的、可预知的结果。
- e) **战略导向**。企业品牌培育管理应以品牌战略为统领，促进企业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

0.3 标准结构

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

本标准的结构基于企业品牌培育的关键过程和要素及其相互关系而设置，附录A提供了本标准的结构与ISO 工作指导文件（ISO/IEC 导则第1部分相关附录）中适用于所有ISO 管理体系标准的“高级结

构（high level structure）”的对照表，以便于企业品牌培育管理体系更好地与其他管理体系进行整



合。本标准采用结构化（见图1）方式阐述品牌培育管理体系建立和实施的指南要求。

图1 本标准的结构

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

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

附录D为轻工企业的品牌培育关键要素,提供了更为细致的要求。

品牌培育管理体系实施指南 轻工行业

1 范围

本标准为企业建立和实施品牌培育管理体系,提升品牌培育能力,持续改善品牌培育绩效提供指南。本标准附录为评价企业品牌培育能力和绩效提供框架。

本标准适用于不同性质、不同规模和提供不同产品的企业。企业实施本标准需明确实施范围。

注:本标准中的术语“产品”仅适用于预期提供给顾客或顾客所要求的产品,包括服务。

2 规范性引用文件

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

无。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本标准。

3.1

品牌 brand

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

3.2

品牌培育 brand cultivation

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

3.3

品牌培育管理体系 brand management system

在品牌培育方面计划、组织、指挥和控制组织的管理体系。

3.4

品牌战略 brand strategy

企业为增强品牌培育能力,改善品牌培育绩效而制定的总体发展规划和行动方案。

4 品牌培育基础

4.1 组织

4.1.1 最高管理者

为建立、实施品牌培育管理体系，并持续改进其有效性和效率，最高管理者应：

- a) 确保品牌战略得到制定，并与环境和企业战略方向相一致；
- b) 确保品牌培育管理融入企业的业务过程；
- c) 确保品牌培育所需资源得到预测和保障；
- d) 沟通有效品牌培育管理的重要性；
- e) 指导并支持员工对品牌培育管理体系的有效性做出贡献；
- f) 支持其他管理者在其职责范围内发挥领导作用；
- g) 进行管理评审，并促进持续改进。

4.1.2 品牌培育负责人

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

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

4.1.3 部门职责和权限

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

- a) 确保品牌培育管理体系符合本标准的内容；
- b) 向最高管理者报告品牌培育管理体系的绩效。

4.2 资源

4.2.1 人力资源

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

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

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

4.2.2 财务资源

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

企业应监视和控制财务资源的有效分配和使用，以提高财务资源的使用效率。

4.2.3 合作伙伴

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

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

- a) 与合作伙伴分享信息，适当时使其贡献最大化；
- b) 支持合作伙伴，为其提供资源和（或）协助其提升能力；

- c) 与合作伙伴分享利润或者共同承担损失;
- d) 提升双方的品牌价值和绩效表现。

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

4.2.4 自然资源

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

企业应考虑节能降耗和环境保护的要求，在产品的全生命周期追求环境影响最小化，降低可能的信誉和品牌形象损害风险。

企业可按照GB/T24001标准的相关要求开展对环保风险的管理。

4.2.5 知识、信息和技术

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

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

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

企业在识别和管理技术时可考虑：

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

5 品牌战略

5.1 战略制定

5.1.1 总则

企业应建立适当的过程，以制定品牌战略，包括品牌愿景和品牌目标，并确保品牌目标与企业的战略方向保持一致。品牌愿景是对品牌发展终极目标的描述。品牌目标是企业在品牌培育方面所追求的目的。

品牌战略的制定应考虑但不限于以下内容：

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

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

品牌战略管理应包括但不限于5.1.2、5.1.3、5.1.4的内容。

5.1.2 品牌架构

企业应对品牌资源进行整合，明确企业品牌与产品品牌之间的关系，设计品牌架构。

在品牌架构设计过程中，应确保：

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

5.1.3 品牌定位

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

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

5.1.4 品牌核心价值提炼

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

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

5.2 战略部署

5.2.1 总则

为实施品牌战略，企业应建立适当的过程，以便：

- a) 把品牌目标在企业各层次、各部门转化为具体的工作目标；
- b) 设定每个目标完成的时间表并规定实现这些目标的职责和权限；
- c) 评价品牌战略实施风险，并确定适当的应对措施；
- d) 提供所有必需的资源；
- e) 执行为达到目标所需的活动。

5.2.2 关键绩效指标

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

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

- a) 主要目标市场的市场占有率；
- b) 品牌价值；
- c) 品牌溢价率；
- d) 不同档次产品的比重；
- e) 研发投入率、新产品产值率；
- f) 主要产品实物质量水平；
- g) 关键核心技术自主知识产权掌握情况；
- h) 品牌传播投入情况及传播效率；
- i) 品牌知名度、美誉度和忠诚度；
- j) 诚信和信誉表现；
- k) 资源利用的有效性和效率；
- l) 在利润和财务方面的表现等。

5.3 战略沟通

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

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

6 过程管理

6.1 过程的策划和控制

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

企业应基于主要产品、服务及经营全过程，识别、确定、策划其产品的价值创造和实现过程及品牌培育支持过程，规定这些过程需具备的功能，对每个过程任命负责人并明确其职责和权限。企业应确定每一过程包括的活动，并应使这些活动与企业的规模和特色相适应。过程的策划、实施和控制应符合企业的品牌战略，并应关注资源提供、测量评价改进等活动。

产品的价值创造和实现过程是品牌培育的基础，品牌培育支持过程围绕产品的价值创造和实现过程发挥作用。企业应通过建立和理解过程的顺序、相互关系和作用，将诸多过程作为系统来管理。

在策划和控制过程时，企业应考虑：

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

注1：过程的相互关系可以用过程及其接口图来描述。

注2：产品的价值创造和实现过程可包括但不限于6.2内容。

注3：品牌培育支持过程可包括但不限于6.3内容。

6.2 产品的价值创造和实现过程

6.2.1 设计和开发

企业在策划、实施、控制设计和开发过程活动时（如需求分析、设计和开发输入管理、用户试用、设计验证等），应确保其与品牌战略相适应，并对其与其它过程（包括品牌培育支持过程）的相互作用关系进行有效控制，以使设计和开发过程有效支持品牌目标的实现。

企业应通过设计和开发过程的实施，使产品功能和性能与品牌定位保持一致，并体现品牌核心价值。

6.2.2 采购和合作

企业在策划、实施、控制采购和与外部合作过程活动时（如供应商选择、原料产地选择、物流管理、技术或商务合作等），应确保其与品牌战略相适应，并对其与其它过程（包括品牌培育支持过程）的相互作用关系进行有效控制，以使采购和外部合作过程有效支持品牌目标的实现。

企业应通过采购和合作过程的实施，使外部提供的产品或服务满足品牌培育的需求，并致力于增强合作伙伴方对品牌培育的支持作用。

6.2.3 生产

企业在策划、实施、控制生产与运作过程活动时（如进度管理、工艺管理、产品质量管理、成本控制等活动），应确保其与品牌战略相适应，并对其与其它过程（包括品牌培育支持过程）的相互作用关系进行有效控制，以使生产过程有效支持品牌目标的实现。

企业应通过生产过程的实施，使产品质量与品牌定位保持一致，并体现品牌核心价值。

6.2.4 营销

企业在策划、实施、控制营销过程活动时（如市场定位、竞争策略制定、渠道建设和维护、产品定价、促销等），应确保其与品牌战略相适应，并对其与其它过程的相互作用关系进行有效控制，以使营销过程有效支持品牌目标的实现。

企业应通过营销过程的实施，使顾客和其他相关方形成对其品牌的认知，并致力于用品牌关键要素（如产品质量、先进技术、企业形象、良好的信誉、差异化个性、以及独特性的理念等）来获得顾客和其他相关方的价值认可。

6.2.5 交付

企业在策划、实施、控制输出与交付过程活动时（如包装管理、仓储管理、物流配送管理等活动），确保其与品牌战略相适应，并对其与其它过程（包括品牌培育支持过程）的相互作用关系进行有效控制，以使交付过程有效支持品牌目标的实现。

企业应通过交付过程的实施，满足顾客对交付方式和速度的需要，并致力于创造更高价值的顾客交付体验。

6.2.6 服务和支持

企业在策划、实施、控制服务和支持过程活动时（如服务终端管理、人员培训、售后技术支持、申诉处理等活动），应确保其与品牌战略相适应，并对其与其它过程（包括品牌培育支持过程）的相互作用关系进行有效控制，以使服务和支持过程有效支持品牌目标的实现。

企业应通过服务和支持过程的实施，满足顾客对产品配套服务的需要，并致力于超越顾客的需求和期望。

6.3 品牌培育支持过程

6.3.1 品牌设计

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

- 与营销相关的：品牌名称、品牌标识、包装、产品价格、品牌个性等；
- 与设计 and 开发相关的：产品特性、产品质量、使用体验等；
- 与采购和合作相关的：原产地、产品或服务接收标准等；
- 与生产相关的：制造速度、质量稳定性与可靠性等；
- 与交付相关的：交付方式、交付速度等；
- 与服务和支持相关的：服务规范、客服体验等。

6.3.2 品牌传播

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

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

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

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

注：与营销活动相关的传播活动可参考6.2.1。

6.3.3 品牌更新

企业应在内外部环境发生变化时，对品牌更新进行可行性评估，并提出策略和步骤。

在评估、策划和实施品牌更新时，应考虑以下原则：

- a) 致力于解决品牌和产品面临的突出问题；
- b) 以技术、产品、管理创新为基础；

- c) 新、老品牌元素应相互促进，达到效益整合最佳状态。
企业应保证品牌价值的延伸不对顾客及相关方已获得的品牌核心价值产生消极影响。

6.3.4 品牌延伸

企业可在品牌发展的特定阶段，基于对自己及竞争对手在不同品牌和产品线上的定位、销售额和利润情况分析，做出品牌延伸决策，以满足消费者多样化的消费需求，形成规模经济优势。企业实施延伸策略时应注意品牌延伸风险的规避。

6.3.5 信誉和风险管理

为确保诚信经营，防止信誉损害，企业应：

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

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

6.3.6 品牌保护

企业应确保品牌资产的识别、使用、保护和处置处于受控状态。

品牌资产保护过程应包括：

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

企业应保证顾客及其他相关方所获得的品牌核心价值不受到品牌侵权的损害。

6.3.7 品牌文化塑造

企业应系统地塑造和传播品牌的文化内涵，提升品牌形象，培育品牌忠诚。
品牌文化内涵要与品牌核心价值相适应，并符合目标顾客群体的需求特征。

7 监视、测量、评价与改进

7.1 总则

企业应策划并实施以下方面所需的监视、测量、评价和改进过程：

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

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

7.2 监视

企业应当建立并保持过程以监视内外部环境，收集和管理所需的信息，以：

- a) 识别顾客及其他相关方当前和未来的需求和期望；
- b) 评估品牌培育的优势、劣势、机会和威胁；
- c) 确定替代产品、竞争产品或新产品的需求；
- d) 评估当前和未来的市场和技术变化对品牌培育的影响；

e) 预计当前和未来的法律法规要求的改变。

7.3 测量

7.3.1 总则

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

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

企业应根据测量和分析的结果,采取必要的改进措施(见7.5)。

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

7.3.2 自我评价

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

7.3.3 标杆对比

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

7.4 管理评审

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

企业应从多种途径搜集信息,作为管理评审的输入。包括但不限于:

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

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

管理评审可结合其他体系整合开展。

7.5 改进

企业应针对成熟度较低的过程和未达到预期绩效目标的活动进行分析,并针对导致实际问题或潜在问题的原因采取纠正或改进措施,措施应能防止实际问题重复发生或潜在问题的发生,并与问题的影响程度相适应。企业应评审所采取措施的有效性。

附 录 A
(资料性附录)
标准结构对照表

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

ISO/IEC 导则第 1 部分给出的“高级结构”	本标准结构
前言	前言
引言	引言
1 范围	1 范围
2 规范性引用文件	2 规范性引用文件
3 术语和定义	3 术语和定义
4 组织环境	7.2 监视
5 领导	4.1.1 最高管理者
5.1 领导作用和承诺	4.1.2 品牌培育负责人
5.2 方针	5 品牌战略
5.3 组织的岗位、职责和权限	4.1.3 部门职责与权限
6 策划	
7 支持	4.2 资源
7.1 资源	
7.2 能力	
7.3 意识	
7.4 沟通	
7.5 成文信息	
8 运行	6 过程管理
8.1 运行策划和控制	6.1 过程的策划和控制 6.2 产品的价值创造和实现过程 6.3 品牌培育支持过程
9 绩效评价	7 监视、测量、评价与改进
9.1 监视、测量、分析和评价	7.1 总则 7.2 监视 7.3 测量
9.2 内审	
9.3 管理评审	7.4 管理评审
10 改进	7.5 改进

附录 B
(资料性附录)
品牌培育管理体系成熟度评价工具

B.1 总则

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

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

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

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

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

B.2 成熟度模型

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

B.3 评价要素

针对本标准各条款要求，采用方法-展开-结果-审视（Approach-Deployment-Result-Review，简称A-D-R-R）的四个要素评价企业各项工作的成熟度，其中：

● **方法-A：**指企业应对条款是否有系统、协调做法。其评价要点为：

- a) 方法的适宜性，指做法与企业实际的结合程度；
- b) 方法的系统性，指做法的可重复程度；
- c) 方法的协调性，指做法与企业目标、战略及相关工作的一致性。

● **展开-D：**指企业对有关方法的落实情况。其评价要点为：

- a) 方法在适用的部门是否得到应用；
- b) 方法是否持续应用。

● **结果-R：**指方法应用所取得的效果。其评价要点为：

- a) 关键绩效指标的结果水平及发展趋势；
- b) 结果与竞争对手和标杆的相应对比态势。

● **审视-R：**指对前三方面的评价与改进机制。其评价要点为：

- a) 是否结合目标对过程和结果有循环评价机制；
- b) 是否对过程进行改进或创新。

B.4 评分指南及思路**B.4.1 评分指南**

对每个条款，组织在开展定性评价的基础上，还可从成熟度评价的四个要素，依据以下评分指南（见表B.1）进行定量评价，即评分。

表 B.1 条款成熟度评分指南

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

B.4.2 评分思路

对每个条款的评分，每个评价人员应遵循以下思路：

- a) 基于系统性的考虑，只能给条款进行评分，不能给该条款下的小条款单独评分。
- b) 每一档均已从 A-D-R-R 四个要素角度给出了一个总体评语。给一个评分条款评分时，首先根据方法(A)判定从哪一档起评最合适。最合适并不要求该档的每一条评语均完全吻合。若四条均吻合，原则上可评为该档的最高分，若只有一条吻合，原则上只能评为该档的最低分。
- c) 评价可以只分为 5 级进行评分（参考“等级”列）或进一步细化分数。细化分数可根据需要设定总分，参考“评分”列，评分以 5% 为步长，进行上下调整，不允许打中间分。实际分数还要考虑是否更接近上一档或下一档分数范围。
- d) 企业达到的水平是依据对 4 个评价要素综合评价的结果，并不是专门针对某一要素进行评价或对每一要素评价后进行平均的结果。
- d) 在适合的范围内，实际分数根据企业的水平是否更接近于上一档或下一档分数范围来判定。

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

B.5 评价工具的使用

进行评价的步骤是:

a) 根据需要评价的对象和以下评价的类型, 确定评价的范围:

- 品牌管理基础或其他要素的评价;
- 基于本指南, 对品牌培育全部或部分过程的评价;
- 基于本指南, 并结合其他准则, 对品牌培育全部或部分过程进行评价。

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

c) 确定评价的实施方法。

d) 识别企业品牌培育管理体系每个要素或过程的成熟度等级和分数。

e) 汇总结果, 编写报告。报告中图表可有助于对结果的沟通。

B.6 评价结果以及改进策划

评价结果应作为最高管理者开展管理评审的输入, 评价获得的信息也可用于:

- a) 在整个企业范围内进行对比, 并共享经验(对比可在企业不同过程、部门间进行);
- b) 与其他企业进行标杆对比;
- c) 监视企业在某段时间内的品牌培育进展情况;
- d) 识别改进领域并确定其优先排序。

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

附 录 C
(资料性附录)
分值分配

品牌培育管理体系成熟度评价总分为 1000 分，各部分分值分配如下：

序号	评价指标	单项级别	单项总分值
品牌培育基础（总分 100 分）			
1	组织	1-5 级	50
2	资源	1-5 级	50
品牌战略（总分 150 分）			
3	战略制定	1-5 级	60
4	战略部署	1-5 级	60
5	战略沟通	1-5 级	30
过程管理（总分 600 分）			
6	过程的策划与控制	1-5 级	30
7	产品的价值创造和实现过程	1-5 级	360
8	品牌培育支持过程	1-5 级	210
监视、测量、评价和改进（总分 150 分）			
9	监视	1-5 级	30
10	测量	1-5 级	60
11	管理评审	1-5 级	30
12	改进	1-5 级	30

附录 D
(资料性附录)
细化要求

(如需要细化要求，请提出补充建议)
