

DB4403

深圳市地方标准

DB4403/T 16—2019

品牌管理体系 要求及实施

Requirements and Implementation of Brand Management System

2019-05-07 发布

2019-06-01 实施

深圳市市场监督管理局 发布

目 次

前言 II

引言 III

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 组织所处的环境 1

5 品牌管理机构与职责 2

6 领导 3

7 品牌战略 3

8 策划 4

9 支持 5

10 运行 8

11 绩效评价 9

12 改进与提升 10

附录 A 品牌管理体系成熟度评价工具..... 12

附录 B 品牌管理体系成熟度评价体系评分表..... 15

前 言

本标准按照GB/T 1.1-2009给出的规则起草。

本标准由深圳市市场监督管理局提出并归口。

本标准起草单位：深圳市市场监督管理局、深圳市品牌建设促进中心、深圳市标准技术研究院。

本标准主要起草人：夏昆山、崔红兵、王庆松、周鹏、贾艳丽、杨志花、孙莹莹、赵云龙、王丽丽、谭韵、吴萍、李霄霞、颜方沁。

引 言

采用品牌管理体系是组织的一项战略决策，本标准旨在为组织提供一套品牌管理体系建立、运营和持续提升的系统化思维和方法，引导组织建立健全品牌管理体系，提升品牌管理绩效和品牌竞争力。组织根据本标准实施品牌管理体系将有利于提升自身品牌竞争力和品牌价值，促成增强顾客满意的机会，提升顾客忠诚度，并有效应对与其发展环境和品牌管理目标相关的风险和机遇，形成品牌管理体系建设和持续高效运行的能力。

组织建立和完善品牌管理体系，应遵循领导作用、以顾客为关注焦点、全员参与、持续改进几项原则。依据本标准建立、保持并持续改进品牌管理体系，将为组织应用品牌管理知识和方法创造更好的环境。品牌管理过程受组织内外部环境、目标、产品和服务以及规模和组织结构影响，组织可参考本标准确定适合自身需要的品牌管理体系的文件化信息。

本标准倡导在建立、实施品牌管理体系以及提高其有效性时采用过程方法。在品牌管理体系中应用过程方法能够：理解并持续满足要求；从增值的角度考虑过程；获得有效的过程绩效；在评价数据和信息的基础上改进过程。构成品牌管理体系的过程方法基于策划、实施、检查与改进循环（PDCA循环），该方法为组织提供了一个循环渐进的过程，用以推动实现组织品牌管理体系持续改进。

本标准的结构基于组织品牌管理的关键过程和要素及其相互关系而设置，附录A提供了适用于本标准的品牌管理体系成熟度评价工具，用于指导组织评价品牌管理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。该评价工具既可用于内部自我评价，也可用于外部第三方对各类组织开展品牌管理体系成熟度评估。附录B提供了满分为1000分的评价分数分配规则，组织运用此规则开展评价，可从整体上更加直观地识别自身当前品牌管理的能力和绩效水平。

品牌管理体系 要求及实施

1 范围

本标准规定了组织建立品牌管理体系的环境、机构与职责、领导、品牌战略、策划、支持、运行、绩效评价和改进提升等相关要求。

本标准规定的所有要求是通用的，适用于各种类型、不同规模和提供不同产品和服务的组织，可帮助组织实现其品牌管理体系的预期结果，并为组织自身和相关方带来价值。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是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 19001 质量管理体系 要求
- GB/T 29185 品牌价值 术语
- GB/T 29186 品牌价值 要素
- GB/T 29187 品牌评价 品牌价值评价要求
- GB/T 31041 品牌价值 质量评价要求
- GB/T 31043 品牌价值 技术创新评价要求

3 术语和定义

GB/T 29185、GB/T 29186、GB/T 29187、GB/T 31041中界定的相关术语和定义适用于本文件。

4 组织所处的环境

4.1 理解组织及其所处的环境

组织应确定与其目标和宗旨相关并影响其实现品牌管理体系绩效的各种内外部因素。组织应对这些内外部因素的相关信息监控和评价，包括但不限于以下内容：

- a) 基本情况，包括组织业务范围、产品与服务、规模实力、组织架构、人员素质结构等；
- b) 竞争环境，包括宏观环境、产业发展趋势、竞争形势、战略方向等；
- c) 核心竞争力，包括业务模式优势、技术与品牌优势、核心能力、行业地位或社会影响力等。

4.2 理解相关方的需求和期望

- 组织应明确：
- 与品牌管理体系建设有关的相关方；
 - 这些相关方的有关需求和期望；
 - 与相关方需求和期望相关的信息监控和评价。

4.3 确定品牌管理体系的范围

4.3.1 组织应明确品牌管理体系的边界和适用性，以确定其范围。在确定范围时，组织应考虑：

- 各种内部和外部因素，见4.1；
- 相关方的需求和期望，见4.2。

4.3.2 范围一经确定，该范围内组织的所有活动均须纳入品牌管理体系。

4.3.3 组织的品牌管理体系的范围应作为成文信息予以保持，并可为相关方获取。

4.4 品牌管理体系及其过程

组织应按照本标准的要求，建立、实施、保持和持续改进其品牌管理体系，包括所需过程及其相互作用。

组织应确定品牌管理体系所需的过程及其在整个组织内的应用，且应：

- a) 确定这些过程所需的输入和期望的输出；
- b) 确定这些过程的顺序和相互作用；
- c) 确定和应用所需的准则和方法，以确保这些过程的运行和有效控制；
- d) 确定并确保获得这些过程所需的资源；
- e) 规定与这些过程相关的责任和权限；
- f) 按照8.3的要求应对风险和机遇；
- g) 评价这些过程，实施所需的变更，以确保实现这些过程的预期结果；
- h) 持续改进品牌管理体系。

5 品牌管理机构与职责

5.1 品牌最高管理者及其职责

为建立、实施品牌管理体系，并持续改进其有效性和效率，组织应设立品牌最高管理者。品牌最高管理者应：

- a) 确保品牌战略得到制定，并与组织环境相适应，与组织总体战略方向相一致；
- b) 确保各部门与品牌管理相关的职责和权限得到分配、沟通和理解；
- c) 确保品牌管理体系建立和运作所需资源得到准确预测和保障；
- d) 与相关方沟通有效品牌管理的重要性和必要性；
- e) 指导并支持员工及相关方对品牌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品牌管理中的领导作用；
- g) 组织识别并有效应对品牌管理相关风险和机遇；
- h) 定期对品牌管理体系绩效开展管理评审，并促进其持续改进。

5.2 品牌管理负责人及其职责

品牌管理负责人应由组织最高管理者指定，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) 确保品牌管理体系制度化和文件化，并得到有效实施与保持；
- b) 向最高管理者报告品牌管理的绩效、资源需求和改进需要；
- c) 确保在整个组织内提高品牌意识和体系化管理能力；
- d) 就品牌管理体系的相关事宜与外部进行沟通。

6 领导

6.1 领导作用与承诺

最高管理者应证实其对品牌管理体系的领导作用和承诺，通过：

- a) 对品牌管理体系的有效性承担责任；
- b) 制定品牌管理体系的方针和目标，并确保与组织环境和战略方向相一致；
- c) 确保品牌管理体系的要求融入组织的业务过程；
- d) 促进品牌管理体系运行使用过程方法和基于风险的思维；
- e) 确保组织获得品牌管理体系所需的资源；
- f) 针对有效的品牌管理和符合品牌管理体系要求的重要性进行内外部沟通；
- g) 确保实现品牌管理体系的预期结果；
- h) 促使、指导和支持员工努力提高品牌管理体系的有效性；
- i) 推动持续改进；
- j) 支持其他管理者履行其相关领域的职责。

注：本标准使用的“业务”一词可理解为涉及组织存在目的的核心活动，无论是国营、私营、营利或非营利组织。

6.2 以顾客为焦点

最高管理者应以顾客为关注焦点建立和实施品牌管理体系，通过：

- a) 确定、理解并持续满足顾客要求以及适用的法律法规要求；
- b) 确定和应对能够影响产品、服务符合性以及增强顾客满意能力的风险和机遇；
- c) 始终致力于增强顾客对品牌的满意和忠诚。

7 品牌战略

7.1 品牌战略制定

最高管理者应在其界定的品牌管理体系范围内制定、实施并保持品牌发展战略，确保战略：

- a) 适应组织的宗旨和所处的环境，并支持其战略方向；
- b) 为制定品牌目标提供框架；
- c) 包括满足适用要求的承诺；
- d) 包括持续改进品牌管理体系的承诺。

7.2 品牌战略沟通

品牌战略应在组织内外得到有效和充分的沟通与传达，以确保其：

- a) 成为成文信息，可获得并可被支持；
- b) 在组织内得到沟通、理解和应用；
- c) 适宜时，可向有关相关方提供；
- d) 以顾客为关注焦点并在整个组织推动；
- e) 在策划和实施品牌管理体系变更时保持战略完整性。

7.3 品牌战略实施

组织应将品牌战略预定目标转化为实际行动并采取必要措施使其在各部门间得到有效执行和落实，包括：

- a) 确保品牌战略在各层级、各部门得到逐层分解和执行；
- b) 合理调配、整合内外部资源，包括必要的财务、人力、知识、信息、设施、外部关系资源等；
- c) 进行品牌战略实施绩效评价，动态监控品牌战略的执行效果；
- d) 及时修正战略实施方式或方法，保持其前瞻性、适用性和灵活性。

8 策划

8.1 品牌发展目标及其实现的策划

8.1.1 品牌发展目标

组织应对品牌管理体系所需的相关职能、层次和过程设定品牌发展目标。品牌目标应：

- a) 与品牌发展战略一致；
- b) 可测量；
- c) 考虑到适用的要求；
- d) 得到监视；
- e) 予以沟通；
- f) 适时更新。

组织应保留有关品牌目标的形成文件的信息。

8.1.2 品牌发展目标实现措施的策划

策划实现品牌发展目标的有效措施时，组织应明确：

- a) 品牌的定位；
- b) 采取的措施及方法；
- c) 需要的资源；
- d) 负责人职责与权限；
- e) 完成时间；
- f) 结果评价方法。

8.2 品牌设计及品牌推广的策划

8.2.1 品牌设计策划

组织应依据品牌管理体系战略和预期目标对品牌形象进行策划和设计。对品牌设计策划时，组织应：

- a) 与品牌定位相符；
- b) 切合组织品牌文化；
- c) 可体现品牌差异性；
- d) 对自主拥有的品牌进行知识产权保护。

8.2.2 品牌推广策划

进行品牌推广策划时，组织应明确：

- a) 推广渠道；
- b) 需要的资源；

- c) 推广方案及内容;
- d) 负责人职责与权限;
- e) 结果评价方法。

8.3 应对风险和机遇的策划

组织应在所界定的品牌管理体系的范围内,有效识别和分析所面临的风险和机遇,并及时策划行之有效的应对措施。进行风险和机遇应对的策划时,组织应考虑:

- a) 各种内外部因素,见4.1;
- b) 变更,包括市场需求变化或新的开发、新的计划等;
- c) 可合理预见的紧急情况;
- d) 评价应对措施有效性的方法。

8.4 变更的策划

当组织确定有必要对品牌管理体系进行变更时,应考虑:

- a) 变更目的及其潜在后果;
- b) 品牌管理体系的完整性;
- c) 资源的可获得性;
- d) 责任和权限的分配或再分配。

9 支持

9.1 资源

9.1.1 总则

组织应确定并提供建立、实施、保持和持续改进品牌管理体系所需的资源,且应考虑:

- a) 现有内部资源的能力和约束;
- b) 需要从外部供方获得的资源。

9.1.2 人员

组织应确定并配备充足的人员,以有效实施品牌管理体系并运行和控制其过程。人员资源管理可包括但不限于:

- a) 有计划地培养和引进相关人才,形成品牌管理体系所需要的人才梯队;
- b) 营造全员参与品牌管理体系建设活动的内部环境,确保员工认识到所从事活动与品牌管理的相关性,以及为实现品牌目标做出贡献的方法;
- c) 采取必要的激励措施,以激发员工参与品牌管理体系建设活动的积极性和创造性。

9.1.3 基础设施

组织应确定、提供和维护品牌管理体系策划、实施、建立、保持和改进等过程运营所需的基础设施,以获得品牌管理体系改进和创新的可行性与有效性。基础设施可包括但不限于:

- a) 建筑物和相关设施;
- b) 设备,包括硬件和软件;
- c) 运输资源;
- d) 信息和通讯技术。

9.1.4 自然资源

组织应识别和确定有助于实现品牌管理体系改进和品牌核心价值提升的自然资源,并确保其短期和长期供给的可持续性。

组织应考虑节能减排和安全环保的要求,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。

9.1.5 过程运行环境

组织应确定、提供并维护品牌发展全过程运行所需要的环境,以确保符合品牌管理体系的要求。适当的过程运行环境可是人文因素与物理因素的结合,包括但不限于:

- a) 社会因素(如无歧视、和谐稳定、无对抗);
- b) 心理因素(如舒缓心理压力、预防过度疲劳、保护个人情感);
- c) 物理因素(如温度、热量、湿度、照明、空气流通、卫生、噪声等)。

由于所提供的产品和服务不同,这些因素可能存在显著差异,组织应根据自身实际情况进行适宜调整,以确保过程运营环境有效支撑品牌管理体系。

9.1.6 监测资源

当利用监测活动来验证品牌管理体系过程运行和相关输出是否符合要求时,组织应确定并提供确保结果有效和可靠所需的资源。监测资源包括但不限于:

- a) 适合特定类型的监测活动;
- b) 得到适当的维护,以确保持续适合其用途。

组织应运用互联网、AI等新技术,保留监测资源适合其品牌管理体系用途的证据,并形成成文信息。

9.1.7 财务资源

组织应确定与品牌管理相关的财务资源需求,为当前和未来开展品牌管理体系建设活动提供所需的财务资源。

组织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。

9.1.8 知识、信息与技术资源

组织应识别、获取、使用和维护与品牌管理体系相关的知识、信息和技术,以满足组织当前和未来的需求。

组织应考虑从内外部渠道获取满足品牌管理体系所需知识的方法和渠道,并确保重要知识的有效沟通。

组织应考虑将数据转化为品牌管理过程中评价和决策所需信息的获取途径,并确保相关信息的完整性、保密性和可获得性。

组织在识别和管理知识、信息和技术等资源时,应考虑:

- 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。

注1:组织的知识、信息和技术等资源是从其经验中获得的特定知识,是实现组织目标所使用的共享信息。

注2:组织的知识、信息和技术等资源可基于:

—— 内部来源（例如知识产权；从经历获得的知识；从失败和成功项目得到的经验教训；得到和分享未形成文件的知识和经验；过程、产品和服务改进结果）；

—— 外部来源（例如标准；学术交流；专业会议；从顾客或外部供方收集的知识）。

9.2 能力

人员的能力直接影响到品牌管理体系的绩效和有效性，组织应：

- a) 基于适当的教育、培训或经历，确保其控制范围内的人员具备所需能力；
- b) 确定与其品牌管理体系相关的培训需求；
- c) 适用时，采取措施获得所需的能力，并评价措施的有效性；
- d) 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据。

9.3 意识

组织应确保其控制范围内的相关工作人员知晓：

- a) 品牌管理体系战略；
- b) 相关的品牌目标；
- c) 他们对品牌管理体系有效性的贡献，包括改进品牌管理绩效的益处；
- d) 不符合品牌管理体系要求的后果。

9.4 沟通

组织应确定与品牌管理体系相关的内部和外部沟通，包括但不限于：

- a) 沟通的内容；
- b) 沟通的时间；
- c) 沟通的对象；
- d) 沟通的方式；
- e) 负责的人员。

9.5 成文信息

9.5.1 总则

组织应确保与品牌管理体系相关的重要资料形成成文信息，应包括但不限于：

- a) 本标准要求的成文信息；
- b) 组织确定的保障品牌管理体系有效性所需的成文信息。

注：对于不同组织，品牌管理体系成文信息的多少与详略程度可以不同，取决于：

- 组织的规模，以及活动、过程、产品和服务的类型；
- 过程的复杂程度及其互相作用；
- 人员的能力。

9.5.2 创建和更新

在创建和更新品牌管理体系相关的成文信息时，组织应确保适当的：

- a) 标识和说明（如：标题、日期、作者、索引编号等）；
- b) 格式（如：语言、软件版本、图示等）和媒介（如：纸质、电子格式等）；
- c) 评审和批准，以确保适宜性和充分性。

9.5.3 管理和控制

组织应科学管理和控制本标准所要求的且与品牌管理体系密切相关的成文信息，以确保：

- a) 这些信息随时随地可获得并适用；
- b) 予以妥善保护（如：防止失密、不当使用或不完整等）。

为安全、有效管理和控制相关成文信息，适用时，组织应确保实现下列功能：

- a) 分发、访问、检索和使用；
- b) 存储和防护，包括保持可读性；
- c) 保留和处置。

10 运行

10.1 运行策划与控制

10.1.1 运行策划

组织应制定、实施、控制并保持满足品牌管理体系要求以及实施8.1和8.3所识别的措施所需的过程，可通过：

- a) 建立品牌管理体系过程的运行准则；
- b) 按照运行准则实施过程控制；
- c) 在需要的范围上和程度上，确定并保留成文信息，以便：
 - 证实过程已经按策划进行；
 - 证明过程和策划的输出符合组织品牌管理体系运行的需要。

10.1.2 运行控制

组织应控制策划的更改，评审非预期变更的后果，必要时，采取措施消除不利影响。

组织应确保对外包过程实施控制或施加影响，且在品牌管理体系内规定对这些过程实施控制或施加影响的类型与程度。从生命周期观点出发，组织应：

- a) 适当时，制定控制措施，确保在产品或服务的设计和开发过程中，落实其品牌管理要求，此时应考虑生命周期的每一个阶段；
- b) 适当时，确保产品和服务采购的要求；
- c) 与外部供方（包括合同方）沟通组织的相关品牌要求；
- d) 考虑提供与其产品和服务的运输或交付、使用、寿命结束后处理和最终处置相关的潜在重大影响的信息的需求。

组织应保留下列成文信息：

- a) 有关不符合要求的描述；
- b) 所采取措施的描述；
- c) 获得让步的描述；
- d) 处置不符合要求的授权标识。

10.2 应急准备与响应

组织应建立、实施并保持对8.3中识别的潜在紧急情况进行应急准备并做出响应所需的过程，包括但不限于：

- a) 通过策划的措施做好响应紧急情况的准备，以预防或减轻它对品牌管理所带来的不利影响；
- b) 对实际发生的紧急情况做出响应；
- c) 根据紧急情况和潜在影响的程度，采取相适应的措施以预防或减轻紧急情况带来的后果；

- d) 适用时，定期试验所策划的响应措施；
 - e) 定期评审并修订过程和策划的响应措施，特别是发生紧急情况后进行试验后；
 - f) 适当时，向相关方（包括在组织控制下工作的人员）提供与应急准备和响应相关的信息和培训。
- 组织应保持必要的程度的成文信息，以确信过程按策划得到有效和彻底实施。

11 绩效评价

11.1 监测与评价

11.1.1 总则

组织应持续监测和评价品牌管理体系实施的绩效和有效性。进行绩效评价时，应确定：

- a) 需要监测和评价的对象；
- b) 适当的监测与评价的方法，保证有效的结果；
- c) 实施监测和评价的时间与周期；
- d) 监测和评价结果的报告形式与应用方式。

组织应保留适当的成文信息，作为绩效评价结果的证据。

11.1.2 监测

组织应设立适当的关键绩效指标（KPIS）以及合适的搜集信息方法，对影响品牌管理体系的关键因素进行识别、监测，并进行趋势预测，必要时采取纠正、预防措施。

组织在监测分析关键绩效指标时，应考虑：

- a) 顾客的忠诚度、认知度；
- b) 品牌管理体系的有效性；
- c) 策划是否得到了有效实施；
- d) 财务方面的表现；
- e) 利益相关方的需求和期望在长期内的潜在变化；
- f) 竞争优势的获得和保持。

11.1.3 品牌价值评价

组织应定期进行自身品牌价值评价，根据品牌价值评价结果分析品牌管理体系运行的有效性或不足之处，以作为管理体系改进和提升的依据。运用品牌价值评价手段考核品牌管理绩效时，组织应：

- a) 选取国内先进且认可度高的评价标准；
- b) 分析品牌价值评价结果，找出优势和存在问题；
- c) 针对问题采取有效性的改进措施。

11.2 内部审核

11.2.1 总则

组织应定期进行内部审核，并提供有关品牌管理体系的下列信息：

- a) 是否符合：
 - 组织自身的品牌管理体系要求；
 - 本标准的要求。
- b) 是否得到有效的实施和保持。

11.2.2 内部审核方案

进行内部审核时，组织应：

- a) 建立、实施并保持一个或多个内部审核方案，审核方案包括频次、方法、职责、策划要求和报告；
- b) 建立审核方案时组织必须考虑相关过程的重要性、对组织产品影响的变化和以往的审核结果；
- c) 规定每次审核的审核准则和范围；
- d) 选择可确保审核过程客观公正的审核员实施审核；
- e) 确保相关品牌及管理部门获得审核结果报告；
- f) 及时采取适当的纠正和纠正措施；
- g) 保留作为实施审核方案以及审核结果证据的成文信息。

11.3 管理评审

11.3.1 总则

最高管理者应定期对组织的品牌管理体系进行评审，以确保其持续的保持适宜性、充分性和有效性，并与组织的战略方向一致。

11.3.2 管理评审输入

策划和实施管理评审时应考虑下列内容（包括但不限于）：

- a) 以往品牌评审所采取措施的实施情况；
- b) 与品牌管理体系相关的内外部因素的变化；
- c) 有关品牌管理体系绩效和有效性的信息，包括下列趋势性信息：
 - 顾客忠诚度、满意度和相关方的反馈；
 - 品牌目标的实现程度；
 - 不合格以及纠正措施；
 - 监测结果；
 - 审核结果；
 - 外部供方的绩效。
- d) 资源的充分性；
- e) 应对风险和机遇所采取措施的有效性。

11.3.3 管理评审输出

管理评审的输出应包括与下列事项相关的决定和措施：

- a) 对品牌管理体系的持续适用性、有效性；
- b) 改进的机会；
- c) 品牌管理体系所需的变更；
- d) 资源需求。

12 改进与提升

12.1 总则

组织应在品牌管理体系运行绩效和有效性评价的基础上,寻找方法和策略持续改进和提升品牌管理体系。这些方法和策略可包括但不限于纠正措施、提升措施、突变、创新和重组等。

12.2 不符合和纠正措施

12.2.1 不符合原因分析

若出现与品牌管理体系不符合时,包括投诉所引起的不符合,组织应对不符合做出下列应对:

- a) 评审和分析不符合的程度;
- b) 确定不符合的原因;
- c) 确定是否存在或是否可能发生类似的不符合;
- d) 评价需要采取的措施;
- e) 处置所产生的后果。

12.2.2 纠正措施制定与实施

组织应通过制定和实施纠正措施,避免不符合再次发生或者在其他场合发生,以确保品牌管理体系的有效和持续运行。组织应:

- a) 制定和实施所需的有效纠正措施;
- b) 评审所采取纠正措施的有效性;
- c) 需要时,更新策划期间识别和确认的风险和机遇。

纠正措施应与所产生的不符合的影响相适应。

12.3 提升与创新措施

组织应采用适宜的方法对品牌管理体系及其绩效进行持续提升和创新,以持续满足顾客要求,增强顾客满意。提升与创新措施可包括但不限于:

- a) 改进产品和服务以满足要求并关注未来的需求和期望;
- b) 纠正、预防或减少不利影响;
- c) 改进品牌管理体系运行的方式与方法,以确保其持续有效;
- d) 需要时,适当、适度创新性变更品牌管理体系。

12.4 文件化管理

组织应保留形成文件的信息,作为下列事项的证据:

- a) 不符合的性质以及随后所采取的措施;
- b) 纠正措施的结果及改进绩效。

附 录 A
(资料性附录)
品牌管理体系成熟度评价工具

A.1 总则

品牌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,对组织的品牌管理过程和结果进行的综合系统评价。

评价能使组织全面了解其品牌管理过程能力和绩效水平的情况,也能帮助组织识别需改进和创新的领域,并确定后续措施的优先顺序。

评价可由组织自主组织进行(称为自我评价),也可以由组织外部第三方对组织进行评价(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,则能显示组织在一段时间内品牌管理能力提升状况。评价的结果可作为组织高层管理的重要信息输入,以更好地推动组织品牌管理体系建设工作。评价还可以作为一种学习工具,使组织改进其品牌管理体系并促进相关方的参与。

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

A.2 成熟度模型

本评价工具采用五级成熟度等级,从第一级到第六级依次为初始级、可重复级、可定义级、可管理级、优化级和标杆级,组织也可将其扩展为包含更多等级,或根据需要加以修改。

A.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-Re)的四个要素评价组织各项工作的成熟度,其中:

- a) 方法——A: 指组织应对条款是否有系统、协调做法。其评价要点为:
 - 1) 方法的适宜性,指做法与组织实际的结合程度;
 - 2) 方法的系统性,指做法的可重复程度;
 - 3) 方法的协调性,指做法与组织品牌管理目标、战略及相关工作的一致性。
- b) 展开——D: 指组织对有关方法的落实情况。其评价要点为:
 - 1) 方法在适用的部门是否得到应用;
 - 2) 方法是否持续应用。
- c) 结果——R: 指方法应用所取得的效果。其评价要点为:
 - 1) 关键绩效指标的结果水平及发展趋势;
 - 2) 结果与竞争对手和标杆的相应对比态势。
- d) 审视——Re: 指对前三方面的评价与改进机制。其评价要点为:
 - 1) 是否结合目标对过程和结果有循环评价机制;
 - 2) 是否对过程进行改进或创新。

A.4 评分指南及思路

A.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A.1）进行定量评价，即评分，并根据得分情况，将组织的品牌管理体系成熟度划分为成熟度模型的六个等级。

表 A.1 条款成熟度评分指南

等级	状态描述	分数(下含)	评价要素及要点
1 初始级	品牌管理体系是混乱无序的，对体系几乎没有定义，成功依靠的是个人的才能和经验，管理方式属于反应式。	0%–10%	a) 没有应对方法，或只有随意的方法。(A) b) 方法没有落实到有关部门和人员。(D) c) 没有获得相应的结果。(R) d) 各个方面或部门各行其是，缺乏协调。(Re)
2 可重复级	建立了基本的品牌管理体系，制定了基本的程序文件、管理制度、操作指导等，管理制度化、工作有章可循。	10%–30%	a) 开始有可重复的方法，应对该条款的少部分要求。(A) b) 落实不到位，与规定仍有较大差距。(D) c) 有极少的结果，或结果欠佳。(R) d) 主要靠联合解决问题方式来达成一致。(Re)
3 可定义级	已将品牌管理体系文档化、标准化，组织开展活动时基本遵循品牌管理体系的要求进行。	30%–50%	a) 有适宜、可重复的方法，应对该条款的部分要求。(A) b) 方法已得到初步落实，虽然有的方面还有差距。(D) c) 部分绩效指标结果呈现出向好的趋势。(R) d) 开始系统地评价和改进。(Re)
4 可管理级	已制定了定量的品牌管理体系绩效标准，并持续发现不符合项，并及时纠正。	50%–70%	a) 有系统的方法，应对该条款的大部分要求。(A) b) 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) c) 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) d) 有系统的评价和改进过程，以提高其有效性和效率。(Re)
5 优化级	可集中精力改进品牌管理体系，不断优化提升品牌管理体系绩效。	70%–90%	a) 有系统的方法，应对该条款的全部要求。(A) b) 方法得到很好地落实，无明显的差距。(D) c) 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) d) 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。(Re)
6 标杆级	品牌管理体系已很完善和有效，可在行业里作为标杆或模范进行复制和推广。	90%–100%	a) 有系统、协调的方法，应对该条款的全部要求。(A) b) 方法得到完全落实，在任何方面均无明显的弱点或差距。(D) c) 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) d) 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。(Re)

A.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-Re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) 评价可以只分为六级进行评分（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，评分可以进行上下调整。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) 组织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。
- e) 在适合的范围内，实际分数根据组织的水平是否更接近于上一档或下一档分数范围来判定。
- f) 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，应进行合议缩小分差，再取平均分。

A.5 评价工具的使用

进行评价的步骤包括：

- 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；
 - 基于本标准，对品牌管理全部或部分过程的评价；
 - 基于本标准，并结合其他准则，对品牌管理全部或部分过程进行评价。
- g) 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，但评价应由组织最高管理者来推动实施，包括任命一名负责人，以获得对组织品牌管理行为和当前绩效的深入了解。
- h) 确定评价的实施方法。
- i) 识别组织品牌管理体系每个要素或过程的成熟度等级和分数。
- j) 汇总结果，编写报告，报告中使用图表可有助于对结果的沟通。

A.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) 在整个组织范围内进行对比，并共享经验（对比可在组织不同过程、部门间进行）；
- b) 与其他组织进行标杆对比；
- c) 监视组织在某段时间内的品牌管理进展情况；
- d) 识别改进领域并确定其优先排序。

组织不同的要素或过程，可能具有不同的成熟度等级。组织应以成熟度等级相对低的要素或过程为重点，策划品牌管理体系的改进和创新计划，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管理各要素或过程达到更高的成熟度等级。

附 录 B
(资料性附录)

品牌管理体系成熟度评价体系评分表

品牌管理体系成熟度评价体系各部分分值分配及具体评分内容见表B.1。

表 B.1 品牌管理体系成熟度评价体系评分表

序号	评价条款	单项级别	单项总分值
品牌管理机构与职责 (总分 100 分)			
1	品牌最高管理者及其职责	1-6 级	50
2	品牌管理负责人及其职责	1-6 级	50
领导 (总分 100 分)			
3	领导作用与承诺	1-6 级	50
4	以顾客为焦点	1-6 级	50
品牌战略 (总分 100 分)			
5	品牌战略制定	1-6 级	30
6	品牌战略沟通	1-6 级	30
7	品牌战略实施	1-6 级	40
策划 (总分 150 分)			
8	品牌目标及其实现的策划	1-6 级	40
9	品牌设计及推广的策划	1-6 级	40
10	应对风险和机遇的策划	1-6 级	40
11	变更的策划	1-6 级	30
支持 (总分 150 分)			
12	资源	1-6 级	30
13	能力	1-6 级	30
14	意识	1-6 级	30
15	沟通	1-6 级	30
16	成文信息	1-6 级	30
运行 (总分 200 分)			
17	运行策划与控制	1-6 级	120
18	应急准备与响应	1-6 级	80
绩效评价 (总分 100 分)			
19	监测与评价	1-6 级	40
20	内部审核	1-6 级	30
21	管理评审	1-6 级	30
改进与提升 (总分 100 分)			
22	不符合与纠正措施	1-6 级	40
23	提升与创新措施	1-6 级	40
24	文件化管理	1-6 级	20

品牌管理体系成熟度评价体系总分为1000分，根据实际得分情况，可将组织的品牌管理体系成熟度划分为六个等级：

- 初始级（0-100分）；
 - 可重复级（100-300分）；
 - 可定义级（300-500分）；
 - 可管理级（500-700分）；
 - 优化级（700-900分）；
 - 标杆级（900-1000分）。
-