

企业创新能力建设指南

Enterprise Innovation Capacity Building Guide

(征求意见稿)

2020年X月X日 发布

2020年X月X日 实施

北京信息化协会 发布

前 言

企业创新能力建设指南(以下简称:本指南)参照 GB/T1.1-2009《标准化工作导则 第 1 部分 标准的结构和编写》的要求起草。

本指南由北京信息化协会提出并归口。

本指南的某些内容可能涉及专利,本指南的发布机构不承担这些专利的责任。

本指南的起草单位:北京易服通惠科技有限公司、北京轻松管科技有限公司、北京信息化协会、中科软科技股份有限公司、北京爱德威通亮技术有限公司、京源中科科技股份有限公司、神州数码信息服务股份有限公司、北京荣之联科技股份有限公司、北京华博创科科技股份有限公司、软通动力信息技术(集团)有限公司、北京同仁堂健康药业股份有限公司、航天信息股份有限公司、北京中科云链信息技术有限公司、北京讯众通信技术股份有限公司、中科雨辰科技有限公司、北京中百信信息技术股份有限公司、北京方瑞博石数字技术有限公司、北京牡丹电子集团有限责任公司、北京猎豹移动科技有限公司、北京南天软件有限公司、北京睿至大数据有限公司、中煤信息技术(北京)有限公司等 22 家单位。

本指南的主要起草人:宋跃武、黄智舜、段红、张荣静、王铮、郝孝宇

使用帮助信息:任何单位和个人在使用本指南的过程中,若存在疑问,或有对本指南的改进建议或意见,请与北京信息化协会联系。

电话:(010)82359027 转 804

电子邮箱:quxiangfeng@bjit.org.cn

通信地址:北京市海淀区中关村知识产权大厦 A 座 201 号

为了推动本指南的持续改进,使其内容跟家贴近用户组织的实际需求,欢迎社会各方力量参与本指南的持续改进,本指南的更多信息欢迎访问北京信息化协会官方网站。

引言

随着国家创新驱动战略的提出和实施，创新作为引领发展的第一动力已经由科学技术创新扩展到理论创新、制度创新、文化创新和管理创新等全要素领域。然而，各类组织的创新能力、创新驱动发展的效能、创新效率及成功率等水平参差不齐，组织缺乏实施创新能力建设的方法、手段和规范等，组织的行业产业管理机构和治理机构缺乏评估组织创新能力建设的基础依据。本指南通过对组织创新的全领域要素进行抽象，并结合经济社会发展对组织创新需求的要求，针对组织的创新治理、创新能力、创新活动、成果评价和创新管理等方面提出了要求。如图 1 所示。

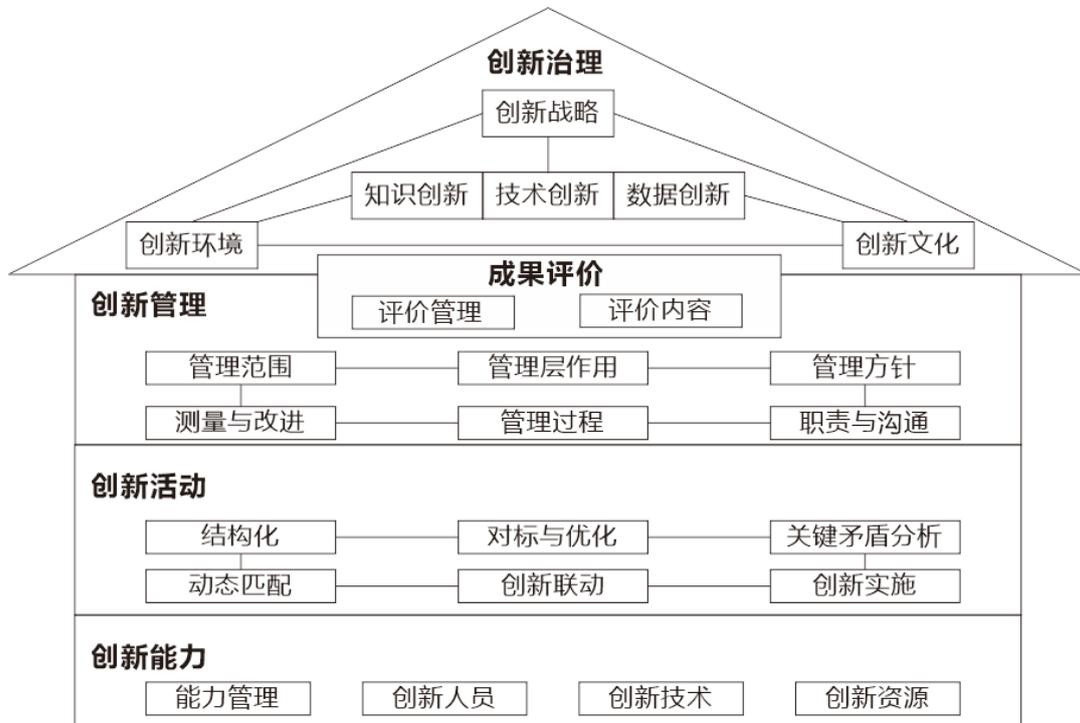


图 1 组织创新能力建设架构及关系

企业创新能力建设指南

1 范围

本指南规定了组织创新发展与创新驱动建设的通用要求,提出了创新治理、创新能力、创新活动、创新管理、创新成果评价等方面的模型与方法。

本指南适用于:

- a) 组织评估自身创新驱动发展的条件和能力;
- b) 计划开展创新能力建设的组织建立、保持和改进创新能力体系;
- c) 组织建立、保持和改进组织的创新管理;
- d) 第三方机构评价和认定组织创新能力建设情况。

2 规范性引用

以下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(包括所有的修订单)适用于本文件。

Innovation Body of Knowledge(IBOK) 创新知识体系

3 术语定义与缩略语

3.1 术语定义

3.1.1

创新 Innovation

指以有别于现有思维模式的见解为导向,利用知识和物质,在特定环境下,通过改进或创造新的事物、方法、元素、路径和环境,从而对个人、组织、社会发展贡献价值。

3.1.2

创新知识 Innovation Knowledge

创新方法、技术、标准的集合统称。

3.1.3

核心技术 Core Technology

是指影响组织运营发展效率的关键能力，包括科学技术、商业技术、管理技术等。

3.1.4

渐进式创新 Incremental Innovation

指通过不断的、渐进的、连续的小创新和微创新，最后实现创新的目的。

3.1.5

突破式创新 Breakthrough Innovation

使组织的架构、经营、管理、工艺、技术、产品和服务具有前所未有的性能特征，或者具有相似的特征，但是成本能有较大幅度的降低，可以改变现有的市场和产品，或创造出新的产品和服务。

3.1.6

创新对象 Innovative Objects

指创新活动针对的目标主体，如组织架构、运营（商业）模式、管理流程、工艺、技术、产品、服务、文化和制度等。

3.1.7

知识创新 Knowledge Innovation

指通过知识的获取、整合、共享、创造、应用和反馈等过程，不断地将新创造的知识应用于组织治理系统、技术系统和管理系统等当中去。

3.1.8

技术创新 Technological Innovation

是指组织改进现有或创造新的产品、生产过程或服务方式的技术活动。

3.1.9

数据创新 Data Innovation

是指利用信息技术实施创新对象的数字化表达，并面向智能化通过多元的主体之间、主客体之间的“数字关系”构成要素的创造性活动。

3.1.10

创新思维方法 Innovative Thinking Method

是指以新的角度、新的思考方法来解决问题的思维过程，通过这种思维方法突破常规思维的界限，以超常规甚至新颖独创的方法、视角去思考问题，提出解决方案。

3.1.11

诊断分析问题手段 Means of Diagnosing Problem

是指用于寻找问题的原因、解决问题的依据、事物发展的方向和规律的总结归纳等方面的关键措施。

3.1.12

解决问题技术工具 Problem-solving Tools

是指采用有序的思维工作方式，缜密而系统化实施问题解决的工具，包括应采取的步骤以及各步骤中的关键成果要素等。

3.2 缩略语

3.2.1

SECI

在组织创新活动的过程中隐性知识和显性知识二者之间互相作用、互相转化，知识转化的过程实际上就是知识创造的过程。知识转化有四种基本模式——潜移默化 (Socialization)、外部明示 (Externalization)、汇总组合 (Combination) 和内部升华 (Internalization)，即 SECI 模型。

IBOK

Innovation Of Body Knowledge，创新知识体系。是一套体系化的包含创新技术、技巧、方法、实践、标准的知识库。全面诠释了创新的内涵和外延及其组成要素，用于提炼和指导组织实施创新，以保障组织的能力提升和可持续发展。

4 创新治理

4.1 总则

通过对创新能力和活动的统筹、评估、指导和监督，从而有效管控组织的创新能力体系建设，确保创新能够支撑组织可持续竞争优势的确立。

4.2 创新战略

创新战略是组织依据内外部多变的环境，积极主动地在组织架构、经营、管理、工艺、技术、产品和服务等方面不断进行创新，从而在激烈竞争中保持可持续竞争优势的战略。组织应：

- a) 深刻认识影响其可持续发展的内外部环境，建立、实施、保持和改进其创新体系，以打造符合组织特点的创新驱动力，获取适应环境变化的可持续发展能力；
- b) 需要将创新发展定位于战略层面，从而确保组织的可持续发展能力，并在组织战略、方针中明确创新的价值及应用目标；
- c) 识别与其可持续发展能力、可持续竞争优势有关的内外部因素，应对这些内部和外部因素的相关信息进行分析 and 确定，明确创新发展战略与规划，策划创新能力建设目标和发展路径，并规划创新实施阶段以及监督方法；
- d) 建设创新治理机构，如创新治理委员会，在战略层面统筹推进创新组织管理和创新能力建设，管控组织的创新体系及能力建设；
- e) 明确不同类型创新的治理模式与方法，如：突破式创新和渐进式创新、自主创新和引进创新等；
- f) 建立健全协调沟通机制，确保创新技术、管理与模式的融合协同优化，保证信息传递的及时、准确；

注 1：外部环境相关的因素可能包括国内外文化、法律法规、政策、客户需求、合作合作伙伴、市场态势、竞争对

手、行业标杆、技术趋势等。

注2：内部环境相关因素可能包括组织文化、愿景与使命、人才体系、管理体系、技术体系、资源体系等的现状与价值导向。

4.3 创新环境

创新环境是影响组织成员进行创新的各种外部因素的总和。组织：

- a) 应确保对创新活动的经费投入力度，以及全员对创新活动的积极态度；
- b) 应建立竞争性内部制度以及企业制度的优化机制，确保制度建设符合外部经济发展的特点，并与企业的发展保持同步；
- c) 应坚持以人为本的出发点，充分尊重每一个员工创新主体地位，尊重首创精神，促进个性发展；
- d) 应建立健全“产、学、研、用”共享创新的长效运行机制，构建长期、稳定、制度化的协同关系，并以有效实现预期目标为导向形成多方良性发展的互动结构；
- e) 宜建设用于员工交流和身心放松的场所，以及有利于员工产生灵感的工作环境。

4.4 创新文化

创新文化是一种培育创新的文化，组织通过这种文化唤起一种不可估计的能量、热情、主动性和责任感，来帮助组织达到创新发展的目标。组织应：

- a) 建立具有鲜明组织特征的组织文化，并将创新文化作为组织成功的核心竞争力，明确其对组织发展具有的支撑作用；
- b) 树立与创新战略相适应的系列思想观念，牢固确立以创新为荣的价值观，推进思想教育，弘扬创新精神；
- c) 建立平衡追求眼前效益与长期效益、快速回报与中低速回报的主人翁文化，着力提升自主研发与创新的愿望和动力；
- d) 发挥自主创新与原始创新的主体意识和精神，避免核心技术过度依赖外部资源；
- e) 建立鼓励所有人参与创新的自强不息的奋斗意识，激发起勇于创新、善于创新的精神，以及敢为人先的巧妙冒险文化；
- f) 倡导批判性思维，鼓励从实际情况出发，转变思维定势的怀疑和批判精神、敢于突破和超越的精神。

4.5 知识创新

组织应通过知识创新促使其更好地适应复杂多变的环境,创造出更高的经济价值和社会效益。组织应：

- a) 构建组织内外部知识甄选机制，形成符合组织发展及岗位需要的知识图谱；
- b) 建立知识创造的行为模型，如 SECI(社会化、外部化、融合化和内部化的缩写)模型，推动组织内知识进化；
- c) 发展学习型组织，鼓励建立共同愿景的团队学习；
- d) 建立知识驱动创新的活动模型，促进知识创造融入到组织的新产品、新服务、以及经营管理中。

4.6 技术创新

组织应充分认识技术创新是一个科技、经济一体化过程，是技术进步与技术应用“双螺旋结构”共同作用催生的产物。组织应：

- a) 采取适当的措施确保组织的研发、开发、生产过程中技术改造、技术引进及技术推广等活动有效开展；
- b) 分析内外部技术发展情况，明确所需技术的内容及其演进方向，并策划各项技术的获取方式和应用方案，包括原创、吸收和集成等；
- c) 建立技术创新成果的应用跟踪与评价机制，确保技术创新成果得到有效的开发利用；
- d) 定期评估评价技术创新目标，确保目标符合公司创新战略，并与企业发展保持同步。

4.7 数据创新

组织应充分认知当前所处的信息环境，持续通过数字能力建设，驱动组织创新发展。组织应：

- a) 充分认识和评估新型信息技术对组织发展的影响，制定与组织发展相适应的应用规划；
- b) 持续提升组织各项内容与活动的自动化、数字化和智能化水平，如设备设施、产品与服务、经营管理等。

- c) 建立信息资源的治理机制，持续提高信息资源的传递与共享水平；
- d) 建立适宜的数据开发利用机制，明确数据开发利用的责任主体，相关方的职责和权限；
- e) 统一管理数据，并挖掘、提炼信息和知识。

5 创新能力

5.1 总则

组织应根据自身发展对创新能力进行整体策划，并为实施创新能力建设提供必要的资源支持，监督、测量和分析创新能力，持续改进和提升创新能力。

5.2 能力管理

组织应对创新能力管理进行策划、实施、检查和评审，并实施改进。组织应：

- a) 根据创新能力建设需求，定义创新能力管理的目标和方针，并策划创新能力管理计划；
- b) 明确创新能力管理的责任主体，并制定满足创新能力管理策划的实施计划并计划进行实施；
- c) 建立与创新能力相适应的指标体系和建设保障体系，并建立内部评估机制；
- d) 检查创新能力管理活动符合计划要求和建设目标；
- e) 建立创新能力管理改进机制，改进创新能力管理过程中的不足，不断总结和分析经验教训，修改和优化创新能力管理计划和规程，制定服务能力改进计划，持续提升创新能力；
- f) 建立创新激励机制，依据对创新相关活动评价结果，对创新主动给予激励。

5.3 创新人员

为保证组织创新效率和创新成功率，组织应确保全员的创新知识、技能和经验等方面达到应有的水平，能够承载组织应有的创新能力。组织应：

- a) 确保一定比例的人员能够从事密切与创新相关的工作，如技术研发、产品研发、数据研发等；

- b) 建立与创新能力建设有关的培训体系或机制，在制定培训计划时要识别创新培训需求，并提供及时和有效的培训；
- c) 培养员工跨越知识领域、产业、乃至地域做出联系的能力，以及与自身经历联系起来的认知思维技能；
- d) 发觉和培育具备观察、交际、发问和实验技能的人才；
- e) 从知识、技能和经验三个方面评价员工的创新能力，并与人员的任职资格体系进行关联；
- f) 建立与组织特点相匹配的创新岗位角色，如产品创新工程师、服务创新总监等；
- g) 将创新能力和创新成果评价纳入员工的绩效建设；
- h) 建立创新人才激励机制。

5.4 创新技术

5.4.1 总则

组织应识别、研发和推广应用与其特点相适应的创新技术、知识、手段和方法，从而保证开展创新活动正常运行应具备的关键能力。

5.4.2 创新技术研发

组织应通过创新技术研发，获取在组织变革、经营管理、产品与服务、可持续发展、人才建设等方面的前沿技术和思维方法、新型知识模型及其应用模式、治理与管理方法等。

组织应：

- a) 根据发展需要，制定创新技术研发规划，包括创新思维方法、知识模型、创新活动措施等方面的研发内容；
- b) 营造与规划相适应的研发环境；
- c) 配备与规划相适应的研发队伍。

5.4.3 创新思维方法

组织应掌握创新思维方法，并应用于创新活动当中，从而组织创新产生新颖的、独到的、有意义的思维成果。组织应：

- a) 具备面向各种创新场景的收敛与发散、横向与纵向、正向与逆向、求同与求异等具体创新思维方法；
- b) 具备包括逻辑思维与非逻辑思维的一般创新思维方法；
- c) 明确所掌握创新思维方法的特征与特点，方便创新思维的调取和应用，如变通性、独特性和敏捷性等。

5.4.4 诊断分析问题手段

组织应通过掌握诊断问题手段，使其具备获取经验、不足和差距、问题的关键、重点、突破口等的能力，为解决问题打下基础。组织应具备：

- a) 针对不同类型问题的结构化分析模型；
- b) 用于全方位分析问题的纵向横向对比的标杆范式；
- c) 符合事物发展规律的问题推理方法；
- d) 定位问题关键因素的因果分析方法；
- e) 评估问题的影响、损失及应对策略的方法和手段。

5.4.5 解决问题技术工具

针对不同类型的问题，组织应具备：

- a) 解决问题的技术指标或标准；
- b) 解决问题的方案或手册；
- c) 测试环境、测试标准和方法。

注 3:本指南 5.4.3\5.4.4\5.4.5 部分，组织可以参考 IBOK 中的创新方法库。

5.5 创新资源

组织应识别创新活动及过程所需要的内外部支持条件和资源，并围绕创新能力建设，进行统筹配置、评估、维护和优化。组织：

- a) 应围绕创新能力打造、保持和持续改进对相关资金投入与使用情况进行统筹安排和优化调整，确保资金投入与使用的合理性、适度性和及时性；
- b) 应按照创新能力建设需求，统筹相关设备设施的提供、维护和升级改造，并明确设备设施相关方的责任和权限；

- c) 应将信息资源作为创新能力建设的战略性资源，不断推进信息资源的标准化，持续提高信息资源的传递和共享水平，并确保信息资源的可用性、完整性和保密性；
- d) 应建设内部知识库，为实现知识的采集、整合、提炼、转移和共享等提供信息平台支撑；
- e) 宜建立创新管理信息系统，实现创新活动的动态化管理；
- f) 宜建立创新知识资源数据，为创新活动提供基础知识资源保障。如专利文献、标准文献、科技成果、学术论文、产业政策、产业动态、法律法规等行业共性知识资源；
- g) 宜提供与行业专家进行交流、学习、合作的机会。

6 创新活动

6.1 总则

组织应围绕创新战略，根据创新能力建设的阶段性目标，主动管控创新活动实施和运行过程，推动创新对象结构化、对标与优化、创新联动等持续有效，以确保稳定获取预期创新目标。组织应确保：

- a) 创新活动的时效性和有效性；
- b) 创新活动过程的持续受控；
- c) 员工充分参与；
- d) 与相关方建立以有效实现预期目标为导向的沟通合作机制。

6.2 结构化

结构化是面对一个或一组创新对象时，能够从多个维度或多侧面解构创新对象的组成，为深刻分析创新对象奠定基础。组织应：

- a) 确保创新对象按照总体到局部的自顶向下、逐步求精原则，按照相同维度建立创新对象的结构树，必要时可按照不同维度建立创新对象多个结构树；
- b) 确保分解和抽象创新对象过程中，分块独立性以及对隐蔽信息的挖掘，可采用结构化设计思维方式，从不同角度看待问题；
- c) 采用适当的措施，避免创新对象的结构化过程中感情定式，使用科学观察法，使

结构化成果富有逻辑性、结构合理、条理清晰。

6.3 对标与优化

大多数的创新相对于整个人类社会来说不是全新，而是一些已有的原理或结构在新的领域中的新应用形式，因此创新经常采用不同领域或相近领域中存在的效应和方法。组织应：

- a) 在管理、工艺、技术、功能、服务等创新对象领域中，建立本行业、本领域或跨行业、跨领域的标杆或对标对象；
- b) 避免以存在即合理的思维，回避优化创新对象中已发现或明显存在的缺陷或漏洞的惰性事实；
- c) 使用事物发展一般客观规律，推理或演绎创新对象分块单元、局部或整体的发展与演进；
- d) 推动创新人员采用问题及其解决方法以及技术进化模式在不同应用领域（学科领域）重复出现的原则，实施对创新对象的对标和优化。必要时，应建立符合组织特点的跨应用领域（学科领域）解决方法库和技术进化模式库；

6.4 关键矛盾分析

组织应在创新活动中实施关键矛盾分析，明确具体创新演进方向和组织选择偏好，从而采用科学或适宜的方法解决关键矛盾。组织应：

- a) 建立多样化的矛盾分析工具，并确保这些工具在关键矛盾分析中得到应用；
- b) 将各种创新中的关键矛盾进行分类，并部署不同类型矛盾的一般化解方式，如技术矛盾、物理矛盾和物场矛盾；
- c) 建立已知矛盾管理措施，确保已知矛盾得到识别、归纳、提炼、共享和归集等；
- d) 建立创新演进方向和组织选择偏好的决策机制，引导创新活动满足组织需求。

6.5 创新实施

组织应对创新实施过程进行有效的管控，确保创新实施的责权、需求、技术知识沉淀与转移、风险等得到适宜的安排。组织应：

- a) 明确创新实施主体及相关方的职责与权限，并制定计划；
- b) 确保创新的需求得到了有效安排和沟通；

- c) 管理创新实施过程，确保所获取技术知识的有效性，以及向应用主体有效转移；
- d) 获取创新实施的动态信息，必要时，对创新实施过程进行监视和测量；
- e) 制定适宜的措施有效防范创新实施风险。

6.6 创新联动

创新实施不仅是发明或研发过程，需要组织多方面的联动，才能为社会经济效益创造价值，从而实现创新。组织应：

- a) 确保创新实施满足战略、组织架构、商业模式、管理、技术、产品与服务、市场、观念与文化、制度规范之间的联动关系，任何一个领域的创新，都能协同分析、调整、优化其他领域；
- b) 明确创新联动过程中各领域主体的职责与角色；
- c) 通过创新联动，确保创新活动与组织可持续发展的一致性。

6.7 动态匹配

组织应通过动态匹配保持创新成果的有效性以及创新联动因素的融合调整。组织应：

- a) 明确在合理的时间范围内开展创新成果的试应用或运行；
- b) 确保在合理的时间范围内实现创新联动要素的有效匹配，必要时，对创新联动因素进行调整；
- c) 在创新联动要素匹配调整后，确立相关的制度规范或文件化手册，并采取适宜的措施，确保这些制度规范或文件化手册得到有效执行；
- d) 形成适宜的规定，确保创新成果正式应用或运行的风险得到有效防范。

7 成果评价

7.1 总则

组织通过建立创新成果的评价方法，定期对创新成果进行评价，检验创新能力的同时，通过标杆作用，促进和导引组织创新能力的发展。

7.2 评价管理

组织通过建立评价管理制度或体系,清晰创新的价值应用特性,引导并激励创新活动。

组织:

- a) 应建立创成果的评价机制,定期开展创新成果的评价;
- b) 应建立创新成果统一的评价方法,确保各项创新成果得到客观、一致的评价;
- c) 应建立创新成果统一管理措施,确保创新成果得到有效的保存和应用;
- d) 应建立评价结果的应用方式,从而激励和引导组织创新;
- e) 应根据实施应用情况持续改进创新成果评价管理。

7.3 评价内容

通过全面系统的对创新成果进行评价,是保持创新有效性的重要手段,也是改进和优化创新活动重要组成部分。组织应:

- a) 通过目的性评价,明确创新的目标和定位,并确保这一特征贯穿创新过程始终;
- b) 通过变革性评价,明确创新对现状深层变革内容;
- c) 通过新颖性评价,体现创新对现有事务的扬弃情况;
- d) 通过超前性评价,保持创新从实际出发,并实事求是的超前,确保创新的引领作用;
- e) 通过价值性评价,确保创新有明确、具体的价值,对经济社会具有一定的效益;
- f) 将承担各类机构研究性课题、获得各级各类奖励、各类专利数量、专利申请数量、成果转化数量、论文、专著、标准、著作权等情况纳入评价内容;
- g) 将创新成果的经济与社会效益指标纳入评价内容,如新产品的收入占比、利润占比、竞争力提升等;
- h) 通过稳定性评价,确保创新成果的功能性、易用性、质量稳定性、成品率等满足一定的标准。

7.4 知识产权

组织在鼓励创新的同时,培养知识产权意识,合法使用他人知识产权,保护自有知识产权。组织应:

- a) 具备知识产权管理制度，包括知识产权申请、奖励、管理等；
- b) 在创新活动开展过程中及时归纳总结知识产权成果；
- c) 在创新活动中依法使用他人知识产权，避免侵权等。

8 创新管理

8.1 总则

组织应从组织结构、体制机制、制度措施等方面确保整个组织通过决策、计划、指挥、动员、激励、控制等管理职能活动和组合，为组织的创新驱动发展提供保障。

8.2 管理范围

组织应根据发展需求以及可持续竞争优势要求，确定创新管理的边界和适用性，并通过文件化信息予以明确。应在确定范围时考虑：

- a) 内外部环境；
- b) 可持续竞争优势要求；
- c) 创新能力及其所涉及的技术、管理、治理模式；
- d) 创新实施与运行活动的有效性和适宜性。

8.3 管理层作用

组织管理层自身应具备创新技能，并承诺建立、实施和保持创新管理，并持续改进其有效性，通过以下活动予以落实：

- a) 确保各级管理人员能够正确理解创新，充分认知创新对组织可持续发展的价值；
- b) 保证组织内具有一定数量具备创新技能的人才；
- c) 用互补技能组建团队和组织；
- d) 制定创新能力建设方针，确保有效获取与组织发展相适应的可持续竞争优势；
- e) 向全员传达推进创新能力建设的重要性和必要性；
- f) 在各级管理层中明确创新的职责；
- g) 确保创新管理融入组织的经营管理活动；
- h) 组织管理评审活动，持续推动创新管理改进；

- i) 提出本组织创新管理的相关决策建议，并研讨落实；
- j) 识别组织创新能力及其建设目标

8.4 管理方针

创新管理方针是组织推动创新能力建设的宗旨，应：

- a) 与组织发展战略保持一致；
- b) 包括对持续改进创新管理有效性的承诺；
- c) 充分体现创新引领的带动作用；
- d) 在适宜性方面得到评审；
- e) 在组织内得到全面沟通和理解，获得员工普遍认同。

8.5 职责与协调沟通

组织应确保创新管理及其过程相关角色的职责与权限得到合理划分、规定、沟通 and 理解，并得到有效执行。组织：

- a) 应建立适当的协调机制，对创新管理的建立、实施、保持和改进进行协调；
- b) 在组织的内部和外部建立适当的沟通机制，对创新管理的有效性进行沟通。

8.6 管理过程

组织应结合自身的管理特点，建立、实施、保持和持续改进创新的管理过程，包括所需要过程间的相互作用，并且确保员工充分参与。组织应：

- a) 建立创新实施与运行活动的主动管理过程，持续推动其规范化和持续优化，确保创新实施与运行活动的时效性和有效性，且持续受控，以确保获取稳定的预期创新目标。
- b) 建立包含创新管理及其过程的绩效考核过程，明确相关的考核指标体系和考核制度，考核指标体系至少包括创新成果评价结果、创新能力建设结果、创新管理诊断与评估结果等。
- c) 建立与组织风险管控相一致的创新风险管理过程，从而规避过度创新或创新不足对组织发展带来的风险。
- d) 制定创新知识产权的分配机制，明确不同主体之间对创新成果的责权利关系。

8.7 测量改进

8.7.1 总则

组织应策划以下方面所需的评测过程，并加以实施：

- a) 通过创新能力建设以及创新实施与运行活动所获取的可持续竞争优势；
- b) 创新管理的符合性；
- c) 持续改进创新管理的有效性。

8.7.2 监视与测量

组织应制定和实施监视与测量计划，确保对以下方面的进行定期监视、测量和分析：

- a) 创新治理实施情况；
- b) 创新能力建设情况；
- c) 创新成果评价的情况；
- d) 创新实施与运行（创新活动）的执行情况；
- e) 创新管理的执行情况。

当未能达到预期结果时，应采取适当的措施进行改进。

8.7.3 管理评审

组织应周期性对创新管理进行评审，包括但不限于识别创新管理改进的机会和创新管理变更的需求，以确保其持续的适应性、充分性和有效性。组织：

- a) 应将监视测量结果、考核结果、相关方反馈、可能影响组织创新能力的内外部环境变化、以往管理评审的后续措施及其实施情况、改进建议等，纳入管理评审输入；
- b) 应通过管理评审，输出至少包括创新管理有效性的改进、创新管理方针、可持续竞争优势需求的调整、创新能力及其目标的变化、创新治理需求的调整等；

8.7.4 持续改进

组织应按照所形成的规定处理实际或潜在的不符合，并采取纠正措施或预防措施。所

形成的规定应明确一下要求：

- a) 评审不符合或潜在的不符合；
- b) 确定不符合或潜在不符合的原因；
- c) 评估采取措施的需求，确保不符合不重复发生或不会发生；
- d) 制定和实施所需要的适宜措施；
- e) 应评审所采取的纠正措施和预防措施的有效性；

组织应持续改进创新管理的适宜性、充分性和有效性

组织应考虑监视测量、管理评审等结果，确定并选择持续改进需求和机会，采取适应措施，持续保障组织可持续竞争优势的获取。

参 考 文 献

- [1] Innovation Body Of Knowledge (IBOK , 创新知识体系)
- [2] 信息技术服务 4.0
- [3] GB/T 28827.1 信息技术服务 运行维护 第 1 部分 通用要求
- [4] GB/T 23001-2017 信息化与工业化融合管理体系 要求