

流程分类框架

Process Classification Framework

AMT 编译整理

AMT 咨询

———信息动力 源源传递———

流程管理专业顾问：彭辉

欢迎联系：Harry.peng@yahoo.com.cn

流程管理如何实施？欢迎访问“流程管理咨询顾问笔记”

http://www.vsharing.com/Blog/bpm_kpi/

目录

目录.....2

什么是流程分类框架？3

流程分类框架：纵览.....4

关于框架.....5

流程分类框架.....6

流程分类框架：运营流程.....8

流程分类框架：管理和支持流程.....15

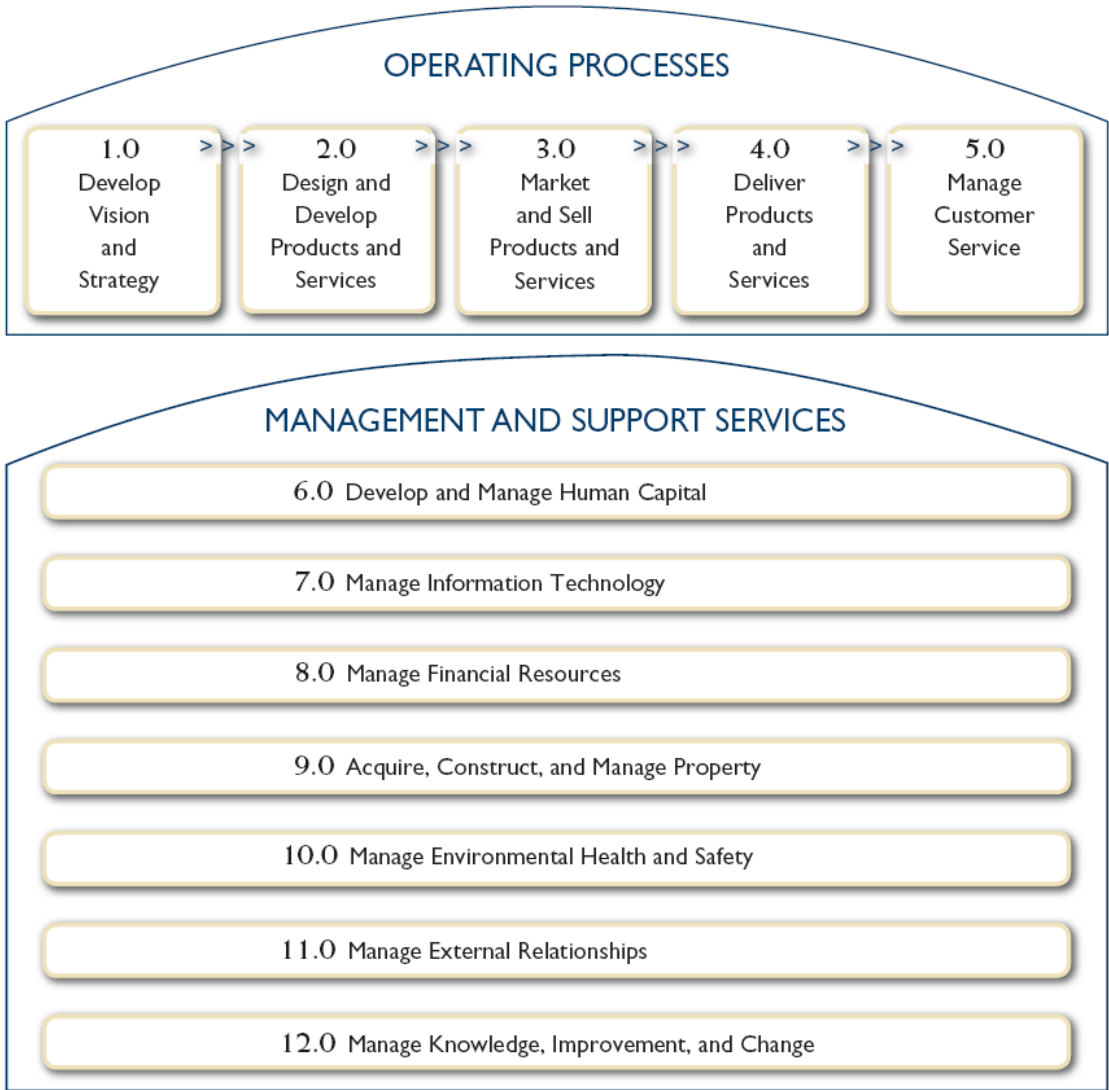
什么是流程分类框架？

流程分类框架由 APQC(美国生产质量中心) International Benchmarking Clearinghouse 开发。

目的是创建高水准、通用的公司模型，该模型可以鼓励企业和其他组织从跨行业的流程观点来审视其活动，而不是狭窄的功能观点。

很多组织已经开始在实践中使用流程分类框架，以更好的理解他们的流程，实现跨行业边界的沟通和信息共享，并且以不同的形式对信息进行分类。

流程分类框架：纵览



关于框架

流程分类框架在过去三年内由 APQC International Benchmarking Clearinghouse 在几个主要国际公司的帮助下密切合作开发。目的是创建高水准、通用的公司模型，该模型可以鼓励企业和其他组织从跨行业的流程观点来审视其活动，而不是狭窄的功能观点。很多组织已经开始在实践中使用流程分类框架，以更好的理解他们的流程，实现跨行业边界的沟通和信息共享，并且以不同的形式对信息进行分类。

流程分类框架

目的

流程分类框架作为高水准、通用的企业模型，可以鼓励企业和其他组织从跨行业的流程观点来审视其活动，而不是狭窄的功能观点。

常常有很多组织害怕在“苹果—桔子”的完全非同类的标杆比较中犯错误，因而止步不前。由于他们相信自身具有唯一的特性和限制，他们很难理解如何将将自己的流程与其他不同组织的流程进行有意义的比较。

然而经验表明，标杆比较之所以能带来显著改进，其潜力常常来自于“跳出框框”的比较，恰恰是要去发现一些在行业内的典型范例那里找不到的经验和亮点。

组织之间如何有效地进行跨行业的沟通，如何冲破那些把业务流程通用性遮盖起来的专业术语重围？流程分类框架提供了不同行业和部门业务流程的通用视图，如：制造与服务、健康医疗、政府、教育等等。

另外，很多组织现在尝试从水平流程视角来理解内部工作、而不是垂直功能视角。比如，把销售流程与现存的销售部门区分开来。

流程分类框架用一套架构和语汇，来展示主流程与子流程，而不是来展现职能划分。架构中没有列出一些特殊组织中的所有流程。同样，并不是架构中的每个流程都可以在每个组织中找到。

历史

流程分类框架最初是在 1991 年由 American Productivity & Quality Center's International Benchmarking Clearinghouse 设计为业务流程的分类方法而提出的。

此设计流程涉及了 80 个以上的组织，这些组织都有着强烈的兴趣，在美国和全世界推广标杆瞄准。当时他们面临的、而且今天仍然存在的主要问题就是：如何能使跨行业的流程标杆标准足够成熟、成为可能？

Clearinghouse 的发起成员相信，不依赖于特定行业的通用语汇，就是根据流程进行信息分类，以及帮助公司超越“内部”术语的限制。

代表行业和 APQC 的小型团队，在 1992 年早期举行了初始设计会议。同年晚期，APQC 发表了该框架的第一版。

协作

很多其他来自不同行业的 Clearinghouse 成员也对本框架的开发做出了贡献。

展望

Clearinghouse 成员间的信息交流表明，流程分类框架能够成为理解和映射业务流程时的有用工具。尤其是，大量的组织已经使用流程分类框架来对内部和外部信息进行分类，以实现跨职能和跨部门的沟通。

流程分类框架是一个不断修订的文档。中心将根据一定的规则不断地对流程分类框架进行提高和改进。最终，欢迎来自您的评论、改善建议、以及您从该框架在贵组织应用所获得的体会。另外，还有一些以不同的形式存在的其他的流程模型，这些模型可能会增强本框架的有效性。我们希望与您分享此类信息。

流程分类框架：运营流程

1 勾画愿景和战略

1.1 定义业务概念和长期愿景

1.1.1 评估外部环境

1.1.1.1 分析和评估竞争格局

1.1.1.2 识别经济趋势

1.1.1.3 识别政治和监管问题

1.1.1.4 评估技术创新

1.1.1.5 理解人口因素

1.1.1.6 识别社会和文化变更

1.1.1.7 理解生态相关因素

1.1.2 调查市场并识别客户需求

1.1.2.1 开展定性/定量评估

1.1.2.2 采集和评估客户需求

1.1.3 选择要进入的市场

1.1.4 开展内部分析

1.1.4.1 分析组织特性

1.1.4.2 为现有流程确立基准

1.1.4.3 对系统和技术进行分析

1.1.4.4 分析财务定位

1.1.4.5 识别企业核心竞争力

1.1.5 建立企业愿景

1.1.5.1 通过战略愿景把利益相关人联系在一起

1.1.5.2 与利益相关人沟通战略愿景

1.2 制定业务战略

1.2.1 制定整体使命描述

1.2.2 评估战略备选方案

1.2.3 选择长期战略

1.2.4 协调组织与流程策略

1.2.5 设计组织架构并明确组织单元之间的关系

1.2.6 设计并设定组织目标

1.2.7 阐明业务单元战略

1.3 管理起步策略

1.3.1 设计起步策略

1.3.2 评估起步策略

1.3.3 选择起步策略

1.3.4 确定高阶措施

2 产品/服务研发和提升

2.1 产品/服务研发

2.1.1 新产品/服务的战略和概念制定

- 2.1.1.1 调研客户和市场需求
- 2.1.1.2 管理投资组合
- 2.1.1.3 设计开发成本和质量目标
- 2.1.1.4 勾画产品生命周期并界定其中各期时间长度目标
- 2.1.1.5 调研领先的技术、构件和研发要求
- 2.1.1.6 将领先的技术融合入产品/服务的概念和构件
- 2.1.2 设计新产品 / 服务，评估和改进已有产品/服务
 - 2.1.2.1 将客户需要转变为产品和 / 或服务需求
 - 2.1.2.2 产生新产品/服务创意
 - 2.1.2.3 制定产品改良计划
 - 2.1.2.4 根据新品研发战略评估已有产品
 - 2.1.2.5 识别已有产品 / 服务的改进点/扩展点
 - 2.1.2.6 定义产品/服务功能
 - 2.1.2.7 淘汰过时的产品/服务
 - 2.1.2.8 对产品/服务的效能测量指标进行识别和改进
- 2.1.3 设计、构建和评估产品/服务
 - 2.1.3.1 将资源配置到产品/服务项目
 - 2.1.3.2 布置高阶的功能和技术评估
 - 2.1.3.3 产品和服务的详细设计
 - 2.1.3.4 将详细设计文档化
 - 2.1.3.5 构建原型
 - 2.1.3.6 清除质量 / 可靠性问题
 - 2.1.3.7 开展内部质量/服务检验并对灵活性进行评估
 - 2.1.3.8 识别出研发/提升的绩效指标
 - 2.1.3.9 与供应商和协议生产企业开展协同设计
- 2.1.4 对新的或改进后的产品/服务进行市场检验
 - 2.1.4.1 布置详细的市场研究
 - 2.1.4.2 开展客户试验和访谈
 - 2.1.4.3 产品/服务特性和功能定稿
 - 2.1.4.4 技术要求定稿
 - 2.1.4.5 识别出对于生产/交付流程的改进要求
- 2.1.5 生产准备和市场发布
 - 2.1.5.1 对原型的生产与（或）交付流程进行设计和检验
 - 2.1.5.2 设计和获取必要的原料和设备
 - 2.1.5.3 实际对流程或方法论进行应用和检验
 - 2.1.5.4 对新产品/服务进行
- 2.1.6 对生产/交付流程变更的设计和实施提供支持
 - 2.1.6.1 监控生产运行
 - 2.1.6.2 明确工程变更要求
 - 2.1.6.3 管理工程变更
 - 2.1.6.4 识别出产品/服务的设计和参数配置变更
 - 2.1.6.5 为“现有产品/服务改进流程”采集反馈信息
 - 2.1.6.6 对产品/服务的交付流程测量指标进行识别

3 产品/服务的营销和销售

- 3.1 制定营销、分销和渠道策略
 - 3.1.1 理解产品需求并预测客户购买行为
 - 3.1.1.1 管理客户信息
 - 3.1.2 识别市场细分和目标客户
 - 3.1.2.1 测量市场份额的变化
 - 3.1.3 定义报价和定位
 - 3.1.4 对渠道战略进行定义和管理
- 3.2 制定销售战略并加以管理
 - 3.2.1 制定客户管理战略
 - 3.2.2 设定客户管理目标
 - 3.2.3 开展销售预测
 - 3.2.4 确定销售总体预算
 - 3.2.5 确定客户管理测量标准
 - 3.2.5.1 测量客户忠诚度与终生客户的价值
 - 3.2.5.2 分析客户的流失率与保有率
 - 3.2.6 整理/分析/评估客户管理结果
- 3.3 对广告、定价和促销活动进行管理
 - 3.3.1 广告设计和管理
 - 3.3.1.1 制定广告目标和战略
 - 3.3.1.2 定义目标客户
 - 3.3.1.3 雇用第三方广告机构
 - 3.3.1.4 开展广告活动
 - 3.3.2 外部沟通管理
 - 3.3.2.1 制定媒体预算
 - 3.3.2.2 制定媒体计划
 - 3.3.2.3 执行媒体计划
 - 3.3.3 渠道管理和商业活动管理
 - 3.3.4 定价设计和管理
 - 3.3.4.1 开展分产品预测，设定价格
 - 3.3.4.2 执行定价计划
 - 3.3.4.3 评估定价效果
 - 3.3.4.4 必要的定价改进
 - 3.3.5 促销活动设计和管理
 - 3.3.5.1 制定出能够“直达客户”的促销概念（注：direct-to-consumer，例如药厂的直接面向病患的电视广告）
 - 3.3.5.2 进行“直达客户”的活动设计并进行测试
 - 3.3.5.3 执行“直达客户”的促销活动
 - 3.3.5.4 整理/分析/评估“直达客户”的促销效果评价标准
 - 3.3.5.5 改进“直达客户”的促销效果评价标准
 - 3.3.5.6 制定出能够“转达客户”的促销概念（注：trade-to-consumer，例如药厂的面向医生的促销）
 - 3.3.5.7 进行“转达客户”的活动设计并进行测试
 - 3.3.5.8 执行“转达客户”的促销活动

- 3.3.5.9 整理/分析/评估“转达客户”的促销效果评价标准
 - 3.3.5.10 改进“转达客户”的促销效果评价标准
 - 3.3.6 包装策略的制定和管理
 - 3.3.6.1 制定包装策略
 - 3.3.6.2 试验包装策略
 - 3.3.6.3 执行包装策略
 - 3.3.6.4 改进包装
- 3.4 销售伙伴和联盟管理
- 3.5 销售机会和销售漏斗管理
 - 3.5.1 对大客户进行识别和管理
 - 3.5.1.1 制定大客户计划
 - 3.5.1.2 识别优先级高的客户
 - 3.5.1.3 确定预算
 - 3.5.1.4 制定销售/大客户计划
 - 3.5.1.5 客户电话呼叫工作的排程
 - 3.5.1.6 销售计划达成共识后执行
 - 3.5.1.7 整理/分析/评估销售结果
 - 3.5.1.8 启动销售订单流程
- 3.6 销售订单管理
 - 3.6.1 管理“呼入”的销售订单（inbound sales order 客户主动找上门来的订单）
 - 3.6.1.1 接受并验证销售订单
 - 3.6.1.2 采集和维护客户信息
 - 3.6.1.3 判明库存可用量
 - 3.6.1.4 确定物流和运输安排
 - 3.6.1.5 将订单录入系统并识别和执行交叉销售/提升销售的活动
 - 3.6.1.6 对缺货通知单和产品升级通知进行处理
 - 3.6.1.7 处理订单查询（涉及订单接受后的订单执行情况等）
 - 3.6.2 管理“呼出”销售（outbound sales 销售人员推销）和相关活动

4 产品/服务交付

- 4.1 计划并获取必要资源（供应链计划）
 - 4.1.1 产品/服务的要货需求管理
 - 4.1.1.1 制定基线预测
 - 4.1.1.2 与顾问形成协同计划
 - 4.1.1.3 达成公认预测
 - 4.1.1.4 分配可承诺量（ATP）
 - 4.1.2 生成物料计划
 - 4.1.2.1 生成无限能力计划
 - 4.1.2.2 与供应商和协议生产商协同计划
 - 4.1.2.3 识别关键物料和供应商能力
 - 4.1.2.4 生成有限能力计划
 - 4.1.3 生产排程
 - 4.1.3.1 生成生产厂级的计划
 - 4.1.3.2 半成品库存的管理

- 4.1.3.3 与供应商协同
 - 4.1.3.4 生成详细排程并执行
- 4.2 物料和服务采购
 - 4.2.1 制定采购战略
 - 4.2.1.1 制定采购计划
 - 4.2.1.2 阐明采购要求
 - 4.2.1.3 将需求与供应商能力进行匹配
 - 4.2.1.4 分析公司的采购支出档案
 - 4.2.1.5 寻找效率和价值提升的机会
 - 4.2.1.6 与供应商合作确定采购时机
 - 4.2.2 选择供应商、制定/维护合同
 - 4.2.2.1 识别供应商
 - 4.2.2.2 供应商认证和检验
 - 4.2.2.3 合同谈判
 - 4.2.2.4 合同管理
 - 4.2.3 订购物料和服务
 - 4.2.3.1 请购和复核
 - 4.2.3.2 请购批准
 - 4.2.3.3 对供应商询价、并跟踪报价
 - 4.2.3.4 生成/传送采购订单
 - 4.2.3.5 推进采购订单进程、对相关问询做出令人满意地回复
 - 4.2.3.6 到货接收记录
 - 4.2.3.7 例外情况调查和处理
 - 4.2.4 供应商评价和发展
 - 4.2.4.1 供应商信息监控和管理
 - 4.2.4.2 对采购支出情况以及供应商表现进行整理/分析
 - 4.2.4.3 对库存/生产流程提供支持
- 4.3 产品的生产与交付
 - 4.3.1 生产排程
 - 4.3.1.1 生成生产厂级的计划
 - 4.3.1.2 生产详细排程计划
 - 4.3.2 产品生产
 - 4.3.2.1 执行详细的生成计划
 - 4.3.3 设备维护排程和执行
- 4.4 将产品/服务交付给客户
 - 4.4.1 确认个体客户的特定服务需求
 - 4.4.1.1 处理客户要求
 - 4.4.1.2 创建客户信息
 - 4.4.1.3 生成服务订单
 - 4.4.2 对满足服务需求所需的资源进行识别和排程
 - 4.4.2.1 制定资源计划和排程安排
 - 4.4.2.2 制定服务订单履行计划
 - 4.4.2.3 执行服务订单
 - 4.4.3 为特定客户提供服务

- 4.4.3.1 建立日常的订单履行计划
 - 4.4.3.2 调配资源
 - 4.4.3.3 管理订单的执行
 - 4.4.3.4 确认订单完成的批次
 - 4.4.4 保证服务质量
 - 4.4.4.1 确认完成订单的反馈
 - 4.4.4.2 收集客户反馈信息
 - 4.4.4.3 处理客户的反馈信息
- 4.5 物流和仓储管理
 - 4.5.1 制定物流策略
 - 4.5.1.1 将客户服务需求转化为物流需求
 - 4.5.1.2 对物流网络进行设计
 - 4.5.1.3 就外包需求进行沟通
 - 4.5.1.4 制定服务交付政策并加以维护
 - 4.5.1.5 对运输排程和成本进行优化
 - 4.5.1.6 定义关键绩效指标
 - 4.5.2 对进场物流做出计划
 - 4.5.2.1 对进场物料接收做出计划
 - 4.5.2.2 对进场物流进行管理
 - 4.5.2.3 对进场交付的绩效进行监控
 - 4.5.2.4 退货管理
 - 4.5.3 仓储运作
 - 4.5.3.1 对库存调拨进行跟踪
 - 4.5.3.2 对进场物品进行接收、检验和存储
 - 4.5.3.3 对产品可获得性进行跟踪
 - 4.5.3.4 挑货、包装和交运
 - 4.5.3.5 对库存准确度进行跟踪
 - 4.5.3.6 对第三方物流的储量和运输表现进行跟踪
 - 4.5.4 出场物流运输的运作
 - 4.5.4.1 对出场产品进行计划、运输和交货
 - 4.5.4.2 对承运商的交货表现进行跟踪
 - 4.5.4.3 运输车辆管理
 - 4.5.4.4 对承运商发票和单据进行处理和审核
 - 4.5.5 退货管理：逆向物流管理
 - 4.5.5.1 退货认理
 - 4.5.5.2 执行逆向物流
 - 4.5.5.3 执行抢修和财货抢救
 - 4.5.5.4 对售后保证和索赔进行管理和处理

5 客户服务管理

- 5.1 制定客户关怀/客户服务战略
 - 5.1.1 区分客户优先级别
 - 5.1.2 定义客户服务政策和程序
 - 5.1.3 建立不同的客户服务水平

- 5.2 客户服务活动管理
 - 5.2.1 管理客户要求
 - 5.2.1.1 接收客户要求
 - 5.2.1.2 传递客户要求
 - 5.2.1.3 答复客户要求
 - 5.2.2 对客户投诉进行管理
 - 5.2.2.1 登记客户投诉
 - 5.2.2.2 传递客户投诉
 - 5.2.2.3 解决客户投诉
- 5.3 执行销售后的安装与维修工作
- 5.4 测量并评估客户满意度
 - 5.4.1 从客户要求的角度测量客户满意度
 - 5.4.1.1 搜集客户体验的反馈
 - 5.4.1.2 分析客户服务数据并确认改进机会
 - 5.4.2 从客户投诉处理的角度测量客户满意度
 - 5.4.2.1 搜集客户投诉处理的反馈信息
 - 5.4.2.2 分析客户投诉处理数据并确认改进机会
 - 5.4.3 从产品与服务的角度测量客户满意度
 - 5.4.3.1 搜集产品与服务销售后的客户反馈
 - 5.4.3.2 收集单证数据与客户退货理由
 - 5.4.3.3 分析产品与服务的客户满意度数据并确认改进机会
- 5.5 客户服务人员管理
 - 5.5.1 建立客服人员要求与工作计划
 - 5.5.1.1 预测客服人员需求
 - 5.5.1.2 预测“呼入”销售相关事情
 - 5.5.1.3 建立客服工作计划
 - 5.5.1.4 跟踪客服记录
 - 5.5.2 与客服代表评估客户服务质量
 - 5.5.2.1 监控评估代理商与客户的电话交流
 - 5.5.2.2 监控评估代理商与客户的通信往来

流程分类框架：管理和支持流程

6 开发和管理人力资本

6.1 创建和管理人力资源规划、政策和战略

6.1.1 HR 战略的制定/整合/传递

- 6.1.1.1 识别组织对 HR 的战略需求
- 6.1.1.2 识别组织对 HR 的战术需求
- 6.1.1.3 定义 HR 和业务部门角色和职责
- 6.1.1.4 确定人力资源成本

6.1.2 制定并实施人力资源计划

- 6.1.2.1 制定员工总人数计划
- 6.1.2.2 制定补贴计划
- 6.1.2.3 制定继任计划
- 6.1.2.4 制定员工多样性计划
- 6.1.2.5 开发其他 HR 项目
- 6.1.2.6 制定 HR 政策
- 6.1.2.7 执行 HR 政策
- 6.1.2.8 设计员工收益

6.1.3 对计划进行监控和更新

- 6.1.3.1 对目标的实现程度进行测量
- 6.1.3.2 测量出对业务战略的贡献
- 6.1.3.3 与利益相关人沟通计划、传递更新内容
- 6.1.3.4 明晰 HR 部门带来的增值
- 6.1.3.5 回顾和修订 HR 计划

6.2 招募、筛选和聘用员工

6.2.1 生成员工招募需求

- 6.2.1.1 生成员工需求
- 6.2.1.2 制定岗位描述
- 6.2.1.3 发布招募需求
- 6.2.1.4 对内部/外部的岗位发布网站进行管理
- 6.2.1.5 改变/更新招募需求
- 6.2.1.6 对招聘经理进行通知
- 6.2.1.7 管理招聘日期

6.2.2 招募候选人

- 6.2.2.1 确定招募办法
- 6.2.2.2 开展招聘活动
- 6.2.2.3 对候选人提供者进行管理

6.2.3 筛选候选人

- 6.2.3.1 识别和开发候选人选择工具
- 6.2.3.2 面试候选人
- 6.2.3.3 考评候选人
- 6.2.3.4 聘用和拒绝候选人

- 6.2.4 候选人背景调查的管理
 - 6.2.4.1 保证候选人的背景信息的健全
 - 6.2.4.2 开展背景检查
 - 6.2.4.3 推荐/或不推荐候选人
- 6.2.5 新聘用人员/复聘人员的管理
 - 6.2.5.1 制定 OFFER
 - 6.2.5.2 OFFER 谈判
 - 6.2.5.3 雇用候选人
- 6.2.6 候选人跟踪
 - 6.2.6.1 在系统中创建该候选人的记录
 - 6.2.6.2 数据管理/跟踪
 - 6.2.6.3 未被聘用人员的信息存档和保留
- 6.3 培养员工并提供职位发展指导
 - 6.3.1 员工定向管理
 - 6.3.1.1 开发员工入职程序并加以维护
 - 6.3.1.2 向经理介绍新员工
 - 6.3.1.3 工作场所介绍
 - 6.3.2 对员工绩效进行管理
 - 6.3.2.1 对绩效目标进行定义
 - 6.3.2.2 对员工绩效进行回顾、评价和管理
 - 6.3.2.3 对绩效管理本身进行评估和回顾
 - 6.3.3 对员工关系进行管理
 - 6.3.3.1 健康和安全管理
 - 6.3.3.2 人事雇用关系管理
 - 6.3.3.3 对劳资双方就工资等问题谈判的流程进行管理
 - 6.3.3.4 对帮助进行人事关系管理的合作伙伴的管理
 - 6.3.4 对员工发展的管理
 - 6.3.4.1 制定能力管理管理
 - 6.3.4.2 制定员工职业发展规划
 - 6.3.4.3 对员工技能的发展进行管理
 - 6.3.5 培养和培训员工
 - 6.3.5.1 协调员工和组织的发展需求使一致
 - 6.3.5.2 培养职能部门/流程所需的能力
 - 6.3.5.3 通过对所需和可得技能的分析来明确培训需求
 - 6.3.5.4 对员工和管理层的培训项目进行开发、执行和管理
 - 6.3.6 对员工的潜能进行管理
 - 6.3.6.1 将需求和资源进行匹配
- 6.4 奖励和保留员工
 - 6.4.1 对奖金、表扬和激励项目进行设计和管理
 - 6.4.1.1 设计薪水/工资的架构和计划
 - 6.4.1.2 制定津贴和奖金计划
 - 6.4.1.3 对津贴和奖金的竞争力进行分析
 - 6.4.1.4 根据财务、津贴和 HR 政策来明晰对薪资的需求
 - 6.4.1.5 工资管理并实施至员工

- 6.4.1.6 奖励和激励员工
 - 6.4.2 津贴的管理和执行
 - 6.4.2.1 提供员工津贴项目
 - 6.4.2.2 对津贴的申领登记进行管理
 - 6.4.2.3 对权利诉求的处理
 - 6.4.2.4 保证津贴的调和一致
 - 6.4.3 员工援助和保留的管理
 - 6.4.3.1 开展一些专项项目以帮助员工达成工作/生活的平衡
 - 6.4.3.2 对家庭支持系统进行开发
 - 6.4.3.3 对保留和激励指标回顾
 - 6.4.3.4 对薪水计划进行回顾
 - 6.4.4 薪水册管理
 - 6.5 员工重新安置和退休
 - 6.5.1 晋升和降级流程的管理
 - 6.5.2 免职管理
 - 6.5.3 退休管理
 - 6.5.4 请假管理
 - 6.5.5 为被解雇的员工提供求职帮助的设计和实施
 - 6.5.6 个人定岗的管理
 - 6.5.7 员工换岗和工作安排的管理
 - 6.5.8 减员和退休的管理
 - 6.5.9 移居国外的管理
 - 6.5.10 员工换岗流程的管理
 - 6.6 员工信息管理
 - 6.6.1 汇报流程的管理
 - 6.6.2 员工查询流程的管理
 - 6.6.3 员工信息的管理和维护
 - 6.6.4 HR 信息系统的管理
 - 6.6.5 员工测评标准的开发和管理
 - 6.6.6 工作时间和考勤的管理
 - 6.6.7 员工沟通的管理
 - 6.6.7.1 制定员工沟通计划
 - 6.6.7.2 对员工建议进行采集和管理
 - 6.6.7.3 员工抱怨管理
 - 6.6.7.4 员工沟通的刊印
- 7 信息技术管理**
- 7.1 管理业务信息系统（IT）
 - 7.1.1 制定企业的 IT 战略
 - 7.1.1.1 建立战略能力
 - 7.1.1.2 与利益相关人沟通确立企业的长期 IT 需求
 - 7.1.1.3 建立并维护长期的以业务为导向的 IT 战略与治理结构
 - 7.1.2 定义企业架构
 - 7.1.2.1 建立企业架构的定义

- 7.1.2.2 维持适当的企业架构
 - 7.1.2.3 努力对 IT 进行研究和创新
 - 7.1.2.4 管理企业架构
- 7.1.3 管理 IT 蓝图
 - 7.1.3.1 建立 IT 蓝图
 - 7.1.3.2 分析评估 IT 蓝图对企业的价值
 - 7.1.3.3 投入资源使 IT 与战略协同发展
- 7.1.4 管理 IT 研究与创新
 - 7.1.4.1 研究信息技术提升 IT 服务与解决方案
 - 7.1.4.2 面向可行技术的 IT 服务与解决方案
- 7.1.5 管理 IT 的收益
 - 7.1.5.1 建立并维护 IT 服务与解决方案的成本透明度
 - 7.1.5.2 建立并维护财务处理流程
 - 7.1.5.3 结合项目资金与商业应用设立监测点
- 7.1.6 评估宣传 IT 的商业价值与绩效
 - 7.1.6.1 建立并监控关键的绩效指标
 - 7.1.6.2 评估 IT 计划的执行情况
 - 7.1.6.3 沟通宣传 IT 的价值
- 7.1.7 IT 员工管理
 - 7.1.7.1 配备 IT 的领导人员与一般员工
 - 7.1.7.2 管理 IT 人员的绩效
- 7.1.8 IT 供应商与合同管理
 - 7.1.8.1 建立 IT 建设策略
 - 7.1.8.2 与供应商进行谈判
 - 7.1.8.3 建立并维护供应商关系
 - 7.1.8.4 评估供应商水平
 - 7.1.8.5 评估合同履行情况
- 7.2 IT 用户关系管理
 - 7.2.1 建立 IT 服务策略
 - 7.2.1.1 研究 IT 服务与解决方案以满足业务与用户的要求
 - 7.2.1.2 将业务与用户要求转化成 IT 服务与解决方案的要求
 - 7.2.1.3 阐明 IT 服务的策略
 - 7.2.1.4 与内部利益相关人就 IT 服务策略达成一致
 - 7.2.1.5 评估并选择 IT 服务策略
 - 7.2.2 建立并管理 IT 服务水平
 - 7.2.2.1 创建并维护 IT 服务日志
 - 7.2.2.2 建立并维护与业务的 IT 服务水平协议
 - 7.2.2.3 评估 IT 服务达到的水平并报告
 - 7.2.2.4 沟通业务与 IT 服务水平改进的机会
 - 7.2.3 执行 IT 服务需求侧管理 (DSM)
 - 7.2.3.1 分析 IT 服务需求量
 - 7.2.3.2 建立并执行鼓励有效利用 IT 服务的计划
 - 7.2.3.3 预测 IT 服务需求的总量与单位需求
 - 7.2.4 IT 用户的满意度管理

- 7.2.4.1 搜集并分析用户满意度
 - 7.2.4.2 评估沟通用户满意的模式
 - 7.2.4.3 在用户满意的模式上进一步提升
- 7.2.5 购买 IT 服务与解决方案
 - 7.2.5.1 建立 IT 服务与解决方案购买策略
 - 7.2.5.2 建立并管理 IT 的用户策略
 - 7.2.5.3 管理 IT 服务的宣传与推动活动
 - 7.2.5.4 记录并处理 IT 服务和解决方案的需求
- 7.3 业务持续性与商业风险管理
 - 7.3.1 建立并管理业务的持续性运作
 - 7.3.1.1 建立业务持续性的策略
 - 7.3.1.2 执行业务持续性运作的计划
 - 7.3.1.3 测试业务持续性运作
 - 7.3.1.4 维护业务持续性运作
 - 7.3.2 建立并管理安全规章
 - 7.3.2.1 建立安规管理策略
 - 7.3.2.2 评估安规控制
 - 7.3.2.3 安规补救措施管理
 - 7.3.3 综合风险管理
 - 7.3.3.1 建立综合风险管理的策略与途径
 - 7.3.3.2 对综合风险进行管理
 - 7.3.4 建立并实施保密措施与数据安全的管理
 - 7.3.4.1 评估信息与数据安全的策略与水平
 - 7.3.4.2 测试并实施信息与数据的安全管理措施
- 7.4 企业信息管理
 - 7.4.1 建立信息与内容管理策略
 - 7.4.1.1 理解信息与内容管理的需求以及 IT 对业务战略的支持
 - 7.4.1.2 评估信息与内容管理应用的新技术
 - 7.4.1.3 识别并区分信息与内容管理活动
 - 7.4.2 定义企业信息架构
 - 7.4.2.1 定义信息的要素、组成结构、逻辑关系、约束条件、分类、引用规则
 - 7.4.2.2 定义信息的访问要求
 - 7.4.2.3 配备数据管理人员
 - 7.4.2.4 管理数据架构的变化
 - 7.4.3 管理信息源
 - 7.4.3.1 定义企业信息/数据的政策与标准
 - 7.4.3.2 建立并执行数据与内容管理
 - 7.4.4 执行企业数据与内容管理
 - 7.4.4.1 定义数据的来源与储存
 - 7.4.4.2 管理信息的用户界面
 - 7.4.4.3 管理企业信息的保留、修改与替换
- 7.5 建立并维护 IT 解决方案
 - 7.5.1 建立 IT 发展策略
 - 7.5.1.1 建立采购策略支持 IT 发展

- 7.5.1.2 定义发展的流程、方法与工具的标准
 - 7.5.1.3 选择发展的方法与工具
- 7.5.2 实施 IT 服务的生命周期计划
 - 7.5.2.1 制定 IT 发展的新需求计划
 - 7.5.2.2 制定未来蓝图与功能改进的发展计划
 - 7.5.2.3 建立 IT 服务与解决方案的生命周期计划
- 7.5.3 建立并维护 IT 服务与解决方案的架构
 - 7.5.3.1 创建 IT 服务与解决方案的架构
 - 7.5.3.2 更新 IT 服务与解决方案的架构
 - 7.5.3.3 替换 IT 服务与解决方案的架构
- 7.5.4 创建 IT 服务与解决方案
 - 7.5.4.1 理解常见的需求
 - 7.5.4.2 设计 IT 服务与解决方案
 - 7.5.4.3 建立/发展 IT 服务/解决方案的构成要素
 - 7.5.4.4 培训 IT 服务与解决方案
 - 7.5.4.5 测试 IT 服务/解决方案
 - 7.5.4.6 获得用户的赞同
- 7.5.5 维护 IT 服务与解决方案
 - 7.5.5.1 理解需求与缺陷维持/增强的分析
 - 7.5.5.2 更新现有的 IT 服务/解决方案
 - 7.5.5.3 建立/发展变化的 IT 服务/解决方案的构成要素
 - 7.5.5.4 测试 T 服务/解决方案的变更
 - 7.5.5.5 替换服务与解决方案
- 7.6 建立信息技术解决方案
 - 7.6.1 建立 IT 应用策略
 - 7.6.1.1 建立 IT 服务与解决方案变更政策
 - 7.6.1.2 定义实施流程、程序与工具标准
 - 7.6.1.3 选择实施方法和工具
 - 7.6.2 变更计划与实施
 - 7.6.2.1 制定实施变更计划
 - 7.6.2.2 与利益相关人沟通变更
 - 7.6.2.3 管理变更进度
 - 7.6.2.4 培训受到影响的用户
 - 7.6.2.5 分发安装变更
 - 7.6.2.6 检查变更
 - 7.6.3 版本计划与管理
 - 7.6.3.1 理解并合作设计版本
 - 7.6.3.2 制定版本的第一次展现计划
 - 7.6.3.3 分发安装新版本
 - 7.6.3.4 检查版本
- 7.7 实现信息技术服务并提供支持
 - 7.7.1 建立 IT 服务与解决方案的实施策略
 - 7.7.1.1 建立 IT 服务的实现策略
 - 7.7.1.2 定义实现的流程、程序和工具标准

- 7.7.1.3 选择实现的方法与工具
- 7.7.2 建立 IT 支持策略
 - 7.7.2.1 建立 IT 支持的实现策略
 - 7.7.2.2 定义 IT 支持服务
- 7.7.3 管理 IT 架构资源
 - 7.7.3.1 管理 IT 资产
 - 7.7.3.2 管理 IT 的资源能力
- 7.7.4 管理 IT 运营架构
 - 7.7.4.1 实现 IT 服务与解决方案
 - 7.7.4.2 执行 IT 运营支持服务
- 7.7.5 IT 服务与解决方案的支持
 - 7.7.5.1 有效性管理
 - 7.7.5.2 便捷性管理
 - 7.7.5.3 备份/恢复管理
 - 7.7.5.4 事件管理
 - 7.7.5.5 问题管理
 - 7.7.5.6 查询管理
- 7.8 IT 知识管理
 - 7.8.1 建立 IT 知识管理策略
 - 7.8.1.1 理解 IT 知识的需求
 - 7.8.1.2 理解现有的 IT 知识流
 - 7.8.1.3 与企业的知识管理部门协同管理策略与角色
 - 7.8.1.4 制定 IT 知识的管理行动与优先次序的计划
 - 7.8.2 建立并维护 IT 知识地图
 - 7.8.2.1 定义知识的组成元素、逻辑关系、约束条件与现行的规则
 - 7.8.2.2 识别 IT 知识的来源与储存
 - 7.8.2.3 识别 IT 知识的共享机会
 - 7.8.2.4 定义 IT 知识的积累与管理方式
 - 7.8.3 IT 知识的生命周期管理
 - 7.8.3.1 从 IT 知识来源中搜集知识的要素
 - 7.8.3.2 评估、创建、成文知识要素
 - 7.8.3.3 将 IT 知识进行成文
 - 7.8.3.4 更新替换 IT 知识
 - 7.8.3.5 评估并改善 IT 知识的策略与流程

8 财务管理

- 8.1 财务规划和管理会计的开展
 - 8.1.1 开展规划/预算/预测
 - 8.1.1.1 预算政策和程序的制定与维护
 - 8.1.1.2 定期预算和计划的部署
 - 8.1.1.3 定期预测的部署
 - 8.1.2 成本会计和成本控制的开展
 - 8.1.2.1 库存会计的开展
 - 8.1.2.2 销售成本分析

- 8.1.2.3 生产成本管理
 - 8.1.2.4 差异分析
 - 8.1.2.5 出具获利能力分析报表
- 8.1.3 成本管理的开展
 - 8.1.3.1 识别关键成本因子
 - 8.1.3.2 对成本因子进行测评
 - 8.1.3.3 识别关键活动
 - 8.1.3.4 资产安置和利用的管理
- 8.1.4 财务表现的评估和管理
 - 8.1.4.1 客户和产品维度的获利能力评估
 - 8.1.4.2 新产品评估
 - 8.1.4.3 生命周期成本的核算
 - 8.1.4.4 客户和产品组合的优化
 - 8.1.4.5 跟踪新客户和产品战略的财务表现
 - 8.1.4.6 部署基于活动的表现测评
 - 8.1.4.7 持续成本改进的管理
- 8.2 收入会计的开展
 - 8.2.1 客户信用管理
 - 8.2.1.1 制定信用政策
 - 8.2.1.2 新客户信用的分析和审批
 - 8.2.1.3 对现有客户的回顾
 - 8.2.1.4 出具信用/收款的报表
 - 8.2.2 给客户开票
 - 8.2.2.1 维护客户/产品主记录
 - 8.2.2.2 生成客户计费信息
 - 8.2.2.3 将计费信息传递至客户
 - 8.2.2.4 应收登帐
 - 8.2.2.5 对客户关于计费的查询做出响应
 - 8.2.3 应收处理
 - 8.2.3.1 制定应收政策
 - 8.2.3.2 客户付款接收/入银行账户
 - 8.2.3.3 现金汇款处理
 - 8.2.3.4 准备应收报表
 - 8.2.3.5 将应收活动过至总帐
 - 8.2.4 收款管理和处理
 - 8.2.4.1 针对拖欠户制定政策
 - 8.2.4.2 分析拖欠户的财务能力
 - 8.2.4.3 与拖欠户联系/谈判
 - 8.2.4.4 内部讨论解决办法
 - 8.2.4.5 调整/销账的处理
 - 8.2.5 帐务调整/扣除额的管理和处理
 - 8.2.5.1 制定帐务调整的政策/程序
 - 8.2.5.2 调整分析
 - 8.2.5.3 与客户联系/谈判

- 8.2.5.4 内部讨论解决办法
 - 8.2.5.5 准备冲帐发票
 - 8.2.5.6 和处理相关的帐目登帐
- 8.3 总帐和报表管理
 - 8.3.1 政策和程序的管理
 - 8.3.1.1 就服务水平协议进行协商
 - 8.3.1.2 制定财务政策
 - 8.3.1.3 设立审批额度并执行
 - 8.3.1.4 构建常见的财务系统
 - 8.3.2 开展总帐会计
 - 8.3.2.1 维护科目表
 - 8.3.2.2 登帐处理
 - 8.3.2.3 分摊处理
 - 8.3.2.4 期末调整的处理（例：利息和货币转换等）
 - 8.3.2.5 公司间交易的处理
 - 8.3.2.6 总帐科目平衡
 - 8.3.2.7 合并报表
 - 8.3.2.8 试算平衡
 - 8.3.2.9 管理调整
 - 8.3.3 固定资产会计
 - 8.3.3.1 制定固定资产会计政策和程序
 - 8.3.3.2 对固定资产的主数据文件进行维护
 - 8.3.3.3 固定资产增加和报废处理和记录
 - 8.3.3.4 固定资产调整/改造/重估/转移的处理
 - 8.3.3.5 固定资产维护和修理费用的处理和记录
 - 8.3.3.6 折旧计算和记录
 - 8.3.3.7 固定资产帐调帐
 - 8.3.3.8 固定资产（包括实物库存）跟踪
 - 8.3.3.9 为税务、法务和常规报表事宜提供固定资产数据
 - 8.3.4 提供财务报表
 - 8.3.4.1 准备业务单元财务报告
 - 8.3.4.2 准备合并财务报表
 - 8.3.4.3 出具业务单元报表/审核管理报表
 - 8.3.4.4 出具合并报表/审核成本管理报表
 - 8.3.4.5 准备提交给董事会的财务报告
 - 8.3.4.6 生成季度/年度的财务文件和提交给股东的财务报告
 - 8.3.4.7 生成常规报表
- 8.4 固定资产管理
 - 8.4.1 开展资产规划和投资项目审批
 - 8.4.1.1 制定资产投资政策和程序
 - 8.4.1.2 制定资产支出计划和预算并审批
 - 8.4.1.3 投资项目和固定资产购买的审批
 - 8.4.1.4 审批进程中的投资理由说明
 - 8.4.2 投资项目的财务管理

- 8.4.2.1 建立项目账户代码
 - 8.4.2.2 投资相关的财务往来记录
 - 8.4.2.3 投资项目与预算花费的监控和跟踪
 - 8.4.2.4 项目的关闭/资本化
 - 8.4.2.5 已完成的投资项目的财务回报测评
- 8.5 工资处理
 - 8.5.1 工时报告
 - 8.5.1.1 制定政策和程序
 - 8.5.1.2 采集和记录员工工时信息
 - 8.5.1.3 带薪假/不带薪假的分析和报告
 - 8.5.1.4 常规加班时间和其他时段的监察
 - 8.5.1.5 员工利用率分析和报告
 - 8.5.2 工资支付的管理
 - 8.5.2.1 将工时录入工资发放系统
 - 8.5.2.2 员工收入信息的维护和管理
 - 8.5.2.3 应扣减项的维护和管理
 - 8.5.2.4 监察员工税务状态的变化
 - 8.5.2.5 工资发放
 - 8.5.2.6 手签支票的发放
 - 8.5.2.7 期末调整处理
 - 8.5.2.8 对员工关于工资发放的查询做出响应
 - 8.5.3 税务管理
 - 8.5.3.1 应缴税额的计算与缴付
 - 8.5.3.2 生成和发放员工年度税务报告
 - 8.5.3.3 常规工资缴税表的归档
- 8.6 应付和退费处理
 - 8.6.1 应付处理
 - 8.6.1.1 将付款申请单和采购订单供应商主文档进行对验
 - 8.6.1.2 电子商务维护和管理
 - 8.6.1.3 发票复核并将信息键入应付管理计算机系统
 - 8.6.1.4 付款审批
 - 8.6.1.5 财务利息和反转处理
 - 8.6.1.6 税务处理
 - 8.6.1.7 例外事件的调查和处理
 - 8.6.1.8 办理付款
 - 8.6.1.9 对关于应付的查询做出响应
 - 8.6.1.10 保留财务记录
 - 8.6.1.11 财务记录调整
 - 8.6.2 退费处理
 - 8.6.2.1 制定退费政策和审批限额并加以沟通
 - 8.6.2.2 相关税务数据采集和报告
 - 8.6.2.3 退费和预付的审批
 - 8.6.2.4 退费和预付的办理
 - 8.6.2.5 业主往来帐户管理

8.7 理财管理

8.7.1 制定理财计划、政策和程序

- 8.7.1.1 建立理财机会的范围与管理
- 8.7.1.2 建立并颁布理财政策
- 8.7.1.3 建立理财的程序
- 8.7.1.4 监控理财的程序
- 8.7.1.5 审计理财程序
- 8.7.1.6 修订理财程序
- 8.7.1.7 建立并批准理财的内控措施
- 8.7.1.8 定义系统安全需求

8.7.2 现金管理

- 8.7.2.1 管理协调现金状况
- 8.7.2.2 现金等值品管理
- 8.7.2.3 评估监控资金的电子化往来
- 8.7.2.4 建立现金流预测
- 8.7.2.5 管理现金流
- 8.7.2.6 编制现金的管理会计与报告
- 8.7.2.7 管理并监控与银行的关系
- 8.7.2.8 分析、磋商、解决、确认银行的费用

8.7.3 管理内部银行账户

- 8.7.3.1 管理内部的补助金银行账户
- 8.7.3.2 管理并处理内部公司间的借款
- 8.7.3.3 统一管理补助金帐户的外部支出
- 8.7.3.4 统一管理补助金帐户的内部支付
- 8.7.3.5 管理内部支付与网上银行事务
- 8.7.3.6 计算内部银行账户的利息与费用
- 8.7.3.7 提供内部银行账户的说明

8.7.4 债务与投资管理

- 8.7.4.1 金融机构关系管理
- 8.7.4.2 流动性管理
- 8.7.4.3 发行敞口管理
- 8.7.4.4 评估并监控债务与投资事务
- 8.7.4.5 评估并监控外币相关事务
- 8.7.4.6 编制债务与投资事务报告

8.7.5 财务风险管理

- 8.7.5.1 利率风险管理
- 8.7.5.2 外汇风险管理
- 8.7.5.3 敞口风险管理
- 8.7.5.4 建立并执行套期保值
- 8.7.5.5 评估并改进套期头寸
- 8.7.5.6 处理套期账户的事务与报告
- 8.7.5.7 信用监管

8.8 内控管理

8.8.1 建立内控流程与程序

- 8.8.1.1 建立董事会与审计委员会
 - 8.8.1.2 定义并沟通道德规范
 - 8.8.1.3 签署内控职责与角色
 - 8.8.1.4 定义业务流程目标与风险
 - 8.8.1.5 定义实体/个体的风险承受度
- 8.8.2 依据内控政策与流程进行内控监督管理
 - 8.8.2.1 设计并执行控制举措
 - 8.8.2.2 监控内控效果
 - 8.8.2.3 内控不足的补救
 - 8.8.2.4 建立合规部门
 - 8.8.2.5 运营合规部门
 - 8.8.2.6 执行并维护控制相关的方法与工具
- 8.8.3 内部合规控制报告
 - 8.8.3.1 向外部审计师报告
 - 8.8.3.2 向监管部门、股东、债权人、证券交易所等报告
 - 8.8.3.3 向第三方报告（比如业务合作伙伴）
 - 8.8.3.4 向内部管理机构报告
- 8.9 税务管理
 - 8.9.1 制定税务策略和计划
 - 8.9.2 税务处理
 - 8.9.2.1 执行税务计划/策略
 - 8.9.2.2 准备申报
 - 8.9.2.3 准备国外税务事宜处理
 - 8.9.2.4 延交税计算
 - 8.9.2.5 税务记账
 - 8.9.2.6 税务法规遵循性监控
 - 8.9.2.7 提交税务调查
 - 8.9.3 国际基金/购并的管理
 - 8.9.3.1 国际汇率监控
 - 8.9.3.2 交易管理
 - 8.9.3.3 监控流通敞口/期货流通
 - 8.9.3.4 结果报告

9 物业的获得、建设和管理

- 9.1 物业设计和建设
 - 9.1.1 制定物业战略
 - 9.1.2 地点规划
 - 9.1.3 物业能力计划
 - 9.1.3.1 对物业能力进行设计
 - 9.1.3.2 对预算进行分析
 - 9.1.3.3 选择物业
 - 9.1.3.4 条款谈判
 - 9.1.3.5 对建设过程的管理
 - 9.1.3.6 老物业的处置

- 9.1.4 工作场所和工作用品的提供
 - 9.1.5 工作场所和工作用品的获得
 - 9.1.5.1 对工作场所和工作用品的配置/排列/功用进行变更
 - 9.2 工作场所和工作用品的维护
 - 9.2.1 人员和用品转移
 - 9.2.1.1 人员的转移
 - 9.2.1.2 物料和工具的转移
 - 9.2.2 工作场所和工作用品的维修
 - 9.2.3 为工作场所和工作用品提供保养维护
 - 9.2.4 安全管理
 - 9.3 工作场所和工作用品的处置
 - 9.3.1 设备处置
 - 9.3.2 工作场所的处置
 - 9.4 人身危险的管理
 - 9.5 资产设备的管理
- 10 环境健康和安全的管理（EHS）
- 10.1 明确健康、安全和环境的影响
 - 10.1.1 评估产品、服务、运营对环境的影响
 - 10.1.2 开展健康、安全和环境审计
 - 10.2 策划并执行健康、安全 and 环境的专项工作
 - 10.2.1 识别法规规定和利益相关人的需求
 - 10.2.2 评估未来的风险和机会
 - 10.2.3 制定 EHS 政策
 - 10.2.4 对环境健康和安全事件进行记录和管理
 - 10.3 员工培训教育
 - 10.3.1 与利益相关人的沟通和提供支持
 - 10.4 对健康、安全和环境专项工作的监控和管理
 - 10.4.1 对环境健康和安全的成本收益进行管理
 - 10.4.2 对环境健康和安全的指标进行测评和报告
 - 10.4.2.1 实施应急处理
 - 10.4.2.2 实施污染预防
 - 10.4.3 向员工提供环境健康和安全方面的支持
 - 10.5 确保和法规的一致
 - 10.5.1 一致性监控
 - 10.5.2 开展一致性审核
 - 10.5.3 遵守法规相关人的要求
 - 10.6 补救措施管理
 - 10.6.1 制定补救计划
 - 10.6.2 联系专家并交换意见
 - 10.6.3 识别并贡献所需的资源
 - 10.6.4 调查法律问题
 - 10.6.5 调查危害原因
 - 10.6.6 修订或制定政策

11 外部关系管理

11.1 投资者关系建设

- 11.1.1 对债权人关系进行计划、建设和管理
- 11.1.2 对分析师关系进行计划、建设和管理
- 11.1.3 与股东沟通

11.2 政府和行业关系管理

- 11.2.1 管理和政府之间的行业关系
- 11.2.2 管理与类政府实体的关系
- 11.2.3 管理与贸易/行业组织的关系
- 11.2.4 对游说疏通活动的管理

11.3 董事会关系管理

- 11.3.1 结果汇报
- 11.3.2 提交审计结果

11.4 法律和道德问题的管理

- 11.4.1 制定道德观政策
- 11.4.2 公司治理政策的管理
- 11.4.3 策划并开展预防性法务工作
- 11.4.4 确保和法律道德规定的一致
- 11.4.5 外部律师的管理
 - 11.4.5.1 对问题进行评估并明晰工作需求
 - 11.4.5.2 雇用/保留外部律师如必要
 - 11.4.5.3 接收策略/预算
 - 11.4.5.4 接收工作成果、对工作过程进行管理和监控
 - 11.4.5.5 付费处理
 - 11.4.5.6 跟踪法务活动/成效表现
- 11.4.6 知识产权保护
 - 11.4.6.1 版权与专利管理
 - 11.4.6.2 知识产权权利和限制的维护
 - 11.4.6.3 许可证条款的管理
 - 11.4.6.4 买卖特权的管理
- 11.4.7 争议和诉讼的解决
- 11.4.8 提供法律建议/咨询
- 11.4.9 谈判并签署文件/合同

11.5 公共关系管理

- 11.5.1 全球级客户的关系管理
- 11.5.2 贸易/行业组织关系的管理
- 11.5.3 全球战略级供应商关系的管理
- 11.5.4 社区关系的管理
- 11.5.5 媒体关系管理
- 11.5.6 推进政治的稳定性
- 11.5.7 生成新闻稿

12 对知识、改进和变革进行管理

12.1 企业绩效策略的创建与管理

12.1.1 构建企业测评系统模型

12.1.2 对流程的生产率进行测评

12.1.3 对成本效力进行测评

12.1.4 对员工效率进行测评

12.1.5 对周期时间进行测评

12.2 对绩效开展标杆瞄准

12.2.1 进行绩效评估

12.2.2 建立标杆标准的能力

12.2.3 开展流程的标杆瞄准

12.2.4 开展与竞争对手的标杆瞄准

12.2.5 开展差距分析以明晰变革的必要性和所需的变革程度

12.2.6 确立变革的需求

12.3 建立企业级的知识管理能力

12.3.1 制定知识管理策略

12.3.1.1 建立治理模型

12.3.1.2 建立统一的知识管理核心小组

12.3.1.3 定义核心小组的知识管理角色与职责（与核心小组的运营管理职能相对应）

12.3.1.4 建立资金模型

12.3.1.5 识别关键起步活动间的关系

12.3.1.6 建立知识管理的核心方法论

12.3.1.7 评估知识管理的 IT 需求以提高 IT 的适应能力

12.3.1.8 制定培训与沟通计划

12.3.1.9 制定变革管理的方式

12.3.1.10 建立战略评估标准与指标

12.3.1.11 评估现有的知识管理成熟度

12.3.2 识别并制定知识管理的项目计划

12.3.2.1 识别实施知识管理的战略机会

12.3.2.2 识别知识管理的需求与目标

12.3.2.3 为知识管理评估文化与准备情况

12.3.2.4 识别合适的知识管理方法（比如自学、交流、知识转移等）

12.3.2.5 建立知识管理的业务应用案例并获得资金支持

12.3.2.6 建立知识管理项目的测量标准与指标

12.3.3 设计并推行知识管理项目

12.3.3.1 设计知识共享、收集、应用的流程

12.3.3.2 定义知识管理的角色与资源

12.3.3.3 识别详细的 IT 需求

12.3.3.4 制定培训与沟通计划

12.3.3.5 建立变更管理计划

12.3.3.6 设计建立方式与途径

12.3.3.7 设计并制定知识管理项目的开始计划

12.3.3.8 开始知识管理项目

- 12.3.4 管理知识管理项目的生命周期
 - 12.3.4.1 评估知识管理与业务目标的结合程度
 - 12.3.4.2 评估知识管理（战略与项目）的测量与成果
 - 12.3.4.3 推动并持续开展活动
 - 12.3.4.4 调整知识管理战略与方式之间的关系
- 12.4 对变革的管理
 - 12.4.1 对变革做出计划
 - 12.4.1.1 选择一个稳健的流程改进方法论
 - 12.4.1.2 对变革准备度进行评估
 - 12.4.1.3 明晰利益相关人
 - 12.4.1.4 识别拥护者并使拥护者参与进来
 - 12.4.1.5 成立设计小组
 - 12.4.1.6 定义范围
 - 12.4.1.7 理解当前状态
 - 12.4.1.8 定义未来状态
 - 12.4.1.9 开展风险分析
 - 12.4.1.10 对文化因素进行评估
 - 12.4.1.11 确定变革管理的责任主体
 - 12.4.1.12 识别出变革的障碍
 - 12.4.1.13 明晰变革的使能因素
 - 12.4.1.14 识别资源并开发方法
 - 12.4.2 对变革进行设计
 - 12.4.2.1 对该变革与其他举措的关联进行评估
 - 12.4.2.2 制定变革管理计划
 - 12.4.2.3 制定培训计划
 - 12.4.2.4 制定沟通计划
 - 12.4.2.5 制定奖励/激励计划
 - 12.4.2.6 确立衡量标准
 - 12.4.2.7 确立/阐明新的角色
 - 12.4.2.8 明晰预算/角色
 - 12.4.3 实施变革
 - 12.4.3.1 提出对变革/提升的承诺
 - 12.4.3.2 对流程和系统进行重组
 - 12.4.3.3 支持朝向新角色的迁移以及现任者的退出策略
 - 12.4.3.4 对变革进行监控
 - 12.4.4 对改进的持续
 - 12.4.4.1 对改进后流程的绩效进行监控
 - 12.4.4.2 从变革流程中汲取经验教训并复用
 - 12.4.4.3 开展必要的改进