



中华人民共和国国家标准

GB/T XXXXX—XXXX

组织资产管理体系成熟度评价

Organization asset management system maturity assessment

(征求意见稿)

XXXX-XX-XX 发布

XXXX-XX-XX 实施

国家市场监督管理总局
中国国家标准化管理委员会

发布

目 次

前言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 总则	1
4.1 评价原则	2
4.2 评价目的	2
4.3 评价流程	2
4.4 评价时机	2
5 成熟度评价	2
5.1 评价条款及分值	2
5.2 评价要素及模型	4
5.3 定量评分和定性评价	4
5.4 合议	5
5.5 总体成熟度星级	5
5.6 评价报告及后续改进	6
附录 A（资料性附录） 成熟度评分指南	7
参考文献	17

前 言

本标准按照GB/T 1.1-2009给出的规则起草。

本标准由全国资产管理标准化技术委员会提出并归口。

本标准起草单位：

本标准主要起草人：

组织资产管理体系成熟度评价

1 范围

本标准给出了组织资产管理体系成熟度的评价方法和评分指南。

本标准可用于各类组织对其资产管理体系成熟度进行自我评价，也可用于第二方、第三方对组织资产管理体系成熟度的评价，以及集团型组织对其下属组织进行资产管理体系成熟度的评价。

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 19580—2012 卓越绩效评价准则

GB/T 33172—2016 资产管理 综述、原则和术语 (ISO 55000:2014, IDT)

GB/T 33173—2016 资产管理 管理体系 要求 (ISO 55001:2014, IDT)

3 术语和定义

GB/T 33172—2016界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

资产管理体系成熟度 asset management system maturity

对组织在建立、实施和保持资产管理体系各方面达到的管理能力水平和完善程度的度量。

3.2

评分条款 items for scoring

直接用于成熟度评分的条款。

3.3

评价要素 factors used to evaluate

用于度量和评价成熟度的维度。

3.4

标杆 benchmarks

针对相似的活动，其过程和结果代表组织所在行业的内部或外部最佳的经营实践和绩效。

[GB/T 19580—2012，定义 3.6]

4 总则

4.1 评价原则

评价人员开展评价活动时应遵循以下原则：

- a) 信守诚信、正直、保守秘密和谨慎的道德行为；
- b) 真实、准确地报告评价发现与评价结果；
- c) 具有良好的职业素养，勤奋工作，且具判断力；
- d) 独立于受评价的活动，且不带偏见，没有利益上的冲突；
- e) 基于可证实、可再现的客观测量进行评价。

4.2 评价目的

使组织明晰自身资产管理体系的成熟度所处的阶段和主要优、劣势，帮助组织识别需改进和创新的区域，驱动组织进行各种形式的改进和创新，提高组织的资产管理水平和能力。

4.3 评价流程

组织资产管理体系成熟度评价可单独进行，也可以在资产管理体系审核基础上进行，促进资产管理体系的增值。组织可以结合资产管理体系内部审核，同步进行成熟度评价。组织的顾客或第三方也可以结合第二方、第三方审核，同步开展成熟度评价。在资产管理体系审核时所收集的审核证据同时也可以作为评价证据，并通过评价获得评价发现，输出评价报告。

组织资产管理体系成熟度评价的具体流程如下：

- a) 根据评价对象和评价类型，确定评价范围，如：
 - 基于GB/T 33173—2016标准或其部分章节，对组织整体或某分支机构、部门进行自我评价或第二方、第三方评价；
 - 基于本标准且结合其他成熟度评价标准，对组织整体或某分支机构、部门开展自我评价或第二方、第三方评价。
- b) 确定评价组成员、组长，制定评价计划，确定配合部门及人员和实施时间。
- c) 按计划实施成熟度评价，以定量评分和定性评价相结合的方式，根据评价模型并参考评分指南确定各评分条款的成熟度等级。
- d) 计算组织总体成熟度星级，归纳、提炼组织综合优势和综合改进机会，撰写评价报告。
- e) 提交评价报告，确定后续措施的优先次序，促进组织实施改进和创新。
- f) 成熟度评价获得的信息也可用于：
 - 鼓励在组织内进行对比和共享经验（这种对比可以在组织的不同过程间进行，也可以在不同部门间进行）；
 - 与其他组织进行标杆比对。

4.4 评价时机

成熟度评价可以按每年或每两年一次定期实施、循环进行，以监视组织资产管理体系成熟度的进展状况，推进组织持续提升资产管理水平，促进组织长期可持续地实现自身目标。

5 成熟度评价

5.1 评价条款及分值

评价条款依据GB/T 33173—2016的各章内容分为一级评价条款和二级评价条款，见表1。
 资产管理体系成熟度总分为1000分，评价条款分值见表1(组织也可根据行业和自身实际加以调整)。
 当存在部分评价条款对组织不适用时，实际总分的计算见式(1)。

$$\text{实际总分} = \frac{\text{所得总分}}{1000 - \text{不适用评分条款的额定分值}} \times 1000 \quad \dots\dots\dots (1)$$

表1 评分条款分值表

一级评价条款	二级评价条款	一级评价条款分值	二级评价条款分值
1 组织环境		110	
	1.1 理解组织及其环境		30
	1.2 理解相关方的需求和期望		20
	1.3 确定资产管理体系的范围		20
	1.4 资产管理体系		40
2 领导作用		110	
	2.1 领导与承诺		50
	2.2 方针		30
	2.3 组织的角色、职责与权限		30
3 策划		100	
	3.1 应对风险和机遇的措施		50
	3.2 资产管理目标和实现目标的策划		50
4 支持		230	
	4.1 资源		70
	4.2 能力		40
	4.3 意识		30
	4.4 沟通		30
	4.5 信息要求		30
	4.6 文件化信息		30
5 运行		180	
	5.1 运行策划和控制		70
	5.2 变更管理		60
	5.3 外包		50
6 绩效评价		150	
	6.1 监视、测量、分析和评价		60
	6.2 内部审核		50
	6.3 管理评审		40
7 改进		120	
	7.1 不符合和纠正措施		50
	7.2 预防措施		30
	7.3 持续改进		40
	合计	1000	1000

5.2 评价要素及模型

5.2.1 评价要素

评价人员应按评价条款逐条进行评价。针对每个二级评价条款，按策划（Plan, P）、实施（Do, D）、检查（Check, C）和处置（Act, A）四个评价要素进行定量评分和定性评价：

- a) P: 策划输出的适宜性、系统性、有效性；
- b) D: 实施的全面性、持续性、严格性；
- c) C: 监测依据的充分性、对象的准确性和结果的显现性；
- d) A: 对监测结果进行分析、评价，并决定是否实施改进。

5.2.2 通用评价模型

通用评价模型采用五个成熟度等级。表2给出了成熟度评价的通用模型。本标准基于该通用模型，在附录A针对每个二级评价条款逐一给出了评分指南。

表2 成熟度评价的通用模型

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五	
成熟度百分比	0%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%	
总体特征	反应式	初步系统	系统和有效	改进与创新	领先	
评价要素特征	策划	策划输出是碎片状，反应式的，缺乏系统性	策划输出适宜于企业实际，形成了初步、规范的方法	策划输出切合实际，系统、有效，且改进导向显著	策划输出全面、系统、有效，达到业内最高水准	
	实施	工作未开展或只是偶然、局部的开展	工作已初步开展，但在持续性和覆盖面上仍有差距	工作持续、全面地严格执行，没有明显的偏差，证据较充分，完成情况良好	工作持续地严格开展，且覆盖所有适用的范围，证据充分，工作完成情况优异	
	检查	缺少监测或只是偶然监测	建立了初步的监测方法，但在监测依据的充分性、对象的准确性、结果的显现性上存在差距	监测依据充分，对象准确，结果得到完整的报告	监测系统得到持续改进和优化，且向信息化方向发展	监测系统全面、准确，达到业内最高水准
	处置	未开展分析、评价和改进	针对监测结果，开展了初步的分析、评价，但缺乏针对性的改进措施	应用科学的方法，开展分析、评价，并在必要时采取措施提高绩效并予以标准化	基于监测结果，科学、系统地开展分析和评价，必要时采取改进和创新措施提高绩效并标准化，达到优良成果	对监测结果进行全面、科学的分析和评价，确定改进和创新的优先次序并落实，成果达到标杆水平

5.3 定量评分和定性评价

5.3.1 总则

评价人员可根据该通用模型，参照附录A中各条款的评分指南，评估和确定各个二级评价条款的成熟度等级及百分比，进而确定组织的主要优势和主要改进机会。组织总体成熟度得分是各二级评价条款的成熟度百分比与额定分值的乘积和。

5.3.2 定量评分

评价人员针对二级评价条款中的所有各个方面，特别是应从支持和运行等关键因素视角切入，识别和聚焦于对实现组织目标和资产价值具有重要性的方面。然后参照以下原则进行评分：

- a) 组织达到的水平是依据对“策划 (P)—实施 (D)—检查 (C)—处置 (A)” 4 个评价方面给出综合评价的结果。
- b) 对一个二级评价条款进行评分时，首先判定组织现有水平总体上“最适合”该评价条款的哪个成熟度等级。
- c) 在“最适合”的成熟度等级内，根据组织的水平是否更接近于上一等级或下一等级来给出实际成熟度百分比。

5.3.3 定性评价

评价人员针对各个二级评价条款的成熟度等级及百分比，撰写相应的主要优势和改进机会。一般地，当评价条款的成熟度等级为四级或五级时，撰写主要优势；当评价条款的成熟度等级为一级至三级时，撰写主要改进机会。是否撰写优势或改进机会评语取决于其对被评价组织的价值。对一个二级评价条款，可以撰写一个或多个主要优势或改进机会。

评价人员还可以在逐条评价的基础上，归纳、提炼综合优势和综合改进机会，同时，识别改进和创新的领域，提出对优势如何发扬光大和持续增强、对改进机会如何重点提升的改进和创新措施建议。

5.4 合议

在评价人员独立评价的基础上，对定量评分和定性评价进行合议评价，以减少评价系统的波动性。若成熟度评价小组成员为两人以上（含两人）时，可能会存在对评价条款的评价结果不一致，需要进行讨论合议。

若评价组内，对同一个二级评价条款的评价分数极差小于等于15%，可使用中间分或平均分；若评价组内对同一个二级评价条款的评价分数极差大于等于20%，则需经讨论，取得一致或缩小差距。

若一次合议对同一个或几个二级评价条款的评价结果不能达成一致时，由评价组长组织其他非相关评价人员进行补充评价，根据补充评价的结果，组内需再次讨论合议，达成一致的评价结果。

5.5 总体成熟度星级

评价人员根据独立评价和团队合议的结果，计算组织总体成熟度得分，并根据表3确定组织的总体成熟度星级。

第二方、第三方可予以组织资产管理体系成熟度星级认可。

表3 成熟度星级

星级	一星	二星	三星	四星	五星
总得分	<300	≥300, <500	≥500, <700	≥700, <850	≥850
特征描述	反应式	初步系统	系统和有效	改进与创新	领先

5.6 评价报告及后续改进

评价人员结合各个二级评价条款的定量评分和定性评价结果以及组织的总体成熟度星级，总结组织的综合优势和改进机会以及相应的措施建议，撰写评价报告。

评价人员将评价报告提交组织管理评审会议或其他高层会议，讨论确定改进措施的优先次序，形成长短期措施计划，明确预期收益并识别相关风险，配置资源并付诸实施，从而使相关评价条款达到更高的成熟度水平。

附 录 A
(资料性附录)
成熟度评分指南

A.1 组织环境

“1 组织环境”的评分指南见表A.1。

表A.1 “1 组织环境”的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五	
成熟度百分比	0%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%	
总体特征	反应式	初步系统	系统和有效	改进与创新	领先	
评分 条款	1.1 理解组织及其环境	内外部环境数据和信息是零散、随机的,缺乏系统地识别和理解,处于“灭火式”的被动状态	为了满足资产管理要求,开始收集内外部环境数据和信息,并形成初步规范	系统地明确了内外部环境数据和信息类别与管理职责,理解关键环境因素并有效地应用于资产管理体系	运用系统方法(如PEST分析法、五力模型、价值链等)透彻理解内外部环境关键因素,并有效地应用于资产管理体系,且在动态监视和评价基础上持续改进	全面系统地理解和富有成效地应用内外部环境的关键因素,且持续评价、改进和创新,各方面、各部门高度协同,战略资产管理计划(SAMP)中的资产管理目标与组织目标协调、一致,为业内领先的标杆
	1.2 理解相关方的需求和期望	没有系统地识别与资产管理体系有关的相关方及其要求	初步识别与资产管理体系有关的相关方(如员工、内部机构、消费者、投资方、金融机构等)及其要求	系统地开展内、外部相关方的细分,了解和理解与资产管理体系有关相关方的需求和期望并有效应用于相关方关系管理	透彻地理解不同相关方及其不同群体的差异化需求和期望,有效应用于相关方关系管理,并在监测、分析和评价基础上不断加深理解和应用	全面系统地理解不同相关方及其不同群体的差异化需求和期望,并富有成效地协同应用,以满足客户及资产使用者的服务需求驱动各相关方的和谐共赢
	1.3 确定资产管理体系的范围	尚未确定资产管理体系的边界和适用性,未明确其范围	开始考虑内外部因素、相关方要求、产品和服务,界定资产管理体系边界、适用性并明确范围	考虑内外部因素、相关方要求、产品和服务,通过成文信息,明确界定资产管理体系的边界、适用性和范围	通过成文信息,明确界定资产管理体系的边界、适用性和范围,透过管理评审等进行动态的监视、评价和完善,并与其它管理体系协同、融合	资产管理体系与其它管理体系边界和范围既清晰明确,又融合互补,其适宜性、充分性和有效性成为业内典范
	1.4 资产管理体系	尚未建立资产管理体系,未实	着眼于满足资产管理体系要	切实建立和有效实施资产管理体系	在持续满足标准GB/T 33173要求的	资产管理体系在组织整体绩效管理

		施过程管理	求,对相关活动实施过程管理,初步构建和实施资产管理体	系,并通过内外外部审核和管理评审等形成充分的证据,证实其具备持续的适宜性、充分性和有效性	基础上,致力于改进资产管理体系及其过程的有效性,并实施体系整合,使之与其它管理体系和方法兼容并蓄、融合互补	发挥了关键作用,并持续改进和创新,与其他管理体系高度融合,达到了业内领先水平
--	--	-------	----------------------------	--	---	--

A.2 领导作用

“2 领导作用”的评分指南见表A.2。

表A.2 “2 领导作用”的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五	
成熟度百分比	0%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%	
总体特征	反应式	初步系统	系统和有效	改进与创新	领先	
评分条款	2.1 领导与承诺	最高管理者没有或偶尔被动参与资产管理体的策划、建设和运行。在获取资产管理体系所需资源出现问题时,通过催办解决	最高管理者在其对资产管理体系策划、建设和运行,以及实现资产管理目标的指导和担当方面,已建立初步系统的规范,但在其作用的覆盖面、持续性以及监测和采取改进措施方面尚有差距	最高管理者系统、有效地参与和指导资产管理体系的运行,致力于实现资产管理目标,在参与的全面性、持续性方面仅是偶尔有差距。最高管理者通过资产管理体系运行的评价,采取和实施提升绩效的措施,并推进措施的标准化	最高管理者系统、有效地深度参与资产管理体系活动,始终致力于实现资产管理目标,为实现目标分配适当的资源,在资产管理体系执行层面没有明显差距。强调对资产管理体系的科学评价和持续改进,对行之有效的措施标准化,并采取创新举措提高绩效	最高管理者全面、系统和有效地深度参与资产管理体系活动的做法处于国内或业内领先,被众多组织纷纷效仿。最高管理者重视对资产管理体系的担当和领导作用如何达到标杆水平
	2.2 方针	最高管理者没有或被动参与资产管理方针的制定、实施和保持。资产管理方针的描述是零散的、不切实际的	最高管理者参与资产管理方针的制定、实施和保持,并建立初步、规范的方法,但在执行的覆盖面、持续性以及监测和采取改进措施方	最高管理者主持建立系统、有效的资产管理方针并实施和保持,但资产管理方针的沟通和展开偶有差距。对资产管理方针的适应性和有效性进行	最高管理者主持建立系统、有效的资产管理方针并实施和保持,资产管理方针的沟通和展开没有差距。强调对资产管理方针的科学评价和持续改进及标准化,并采取	最高管理者主持建立全面、系统、有效的资产管理方针并实施和保持,处于国内或业内领先,被众多组织纷纷效仿。最高管理者重视资产管理方针及其制定和沟通方法如何达

			面尚有明显差距。资产管理方针的描述符合实际,与组织的宗旨、环境和战略目标基本协调	科学的监测、分析和评价,采取必要的改进措施并标准化。资产管理方针的描述是切合实际的、系统的,与组织的宗旨、环境好战略目标协调一致	创新举措来提高资产管理方针的适宜性和有效性。资产管理方针的描述是切合实际、系统和与时俱进的,与组织的宗旨、环境和战略目标完全协调一致	到标杆水平
	2.3 组织的角色、职责与权限	组织内的岗位、职责和权限的识别和规定是零散的、不成系统的	组织内的岗位、职责和权限得到初步、规范的识别和规定,符合组织的实际,但是由岗位、职责和权限导致的问题时有发生	组织内的岗位、职责和权限得到系统、有效的识别和规定,切合组织的需要,由岗位、职责和权限导致的问题偶有发生。通过科学监测、分析和评价岗位、职责和权限的适宜性,采取必要的改进措施并标准化	组织内的岗位、职责和权限得到系统、有效的识别和规定,切合组织的需要,由岗位、职责和权限导致的问题基本没有发生。在科学监测和评价基础上,持续改进和创新组织的岗位设计,提高其适用性	组织内的岗位、职责和权限得到全面、系统、有效的识别和规定,这些做法处于国内或行业内领先。最高管理者重视组织设计方法如何达到标杆水平

A.3 策划

“3 策划”的评分指南见表A.3。

表A.3 “3 策划”的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五	
成熟度百分比	0%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%	
总体特征	反应式	初步系统	系统和有效	改进与创新	领先	
评分条款	3.1 应对风险和机遇的措施	风险的识别和应对措施是零散、随机的,缺乏主动应对风险意识和能力	为应对突发风险对组织造成的伤害,开始主动识别风险并有针对性地制定应对措施,且形成了初步规范	系统地明确了风险识别和应对措施的管理方法、要求,并依据相关策划系统识别了风险点,制定了相应的应对措施	运用系统的风险管理工具,建立风险识别和应对措施的系统方法,并有效应用于组织风险识别和控制实践,且能在动态监视和评	全面、系统地策划、实施风险管理,并持续改进和创新,与组织运营管理协调一致、融合互补,成为业内标杆

				施，并与组织的运营管理系统相融合	估基础上进行持续更新、改进和创新	
	3.2 资产管理目标和实现目标的策划	缺乏有意识的资产管理目标及其保障措施的策划。只有在资产运行过程出现问题时才针对具体问题针对具体问题进行目标策划和管理	对资产管理目标的管理有基本规范，开始有意识地进行资产管理目标的策划，并形成比较规范的资产管理目标及保障措施	对资产管理目标的管理进行了明确系统的规定，并在相关的职能、层次和过程上制定了资产管理目标，明确了目标实现的保障措施	运用系统的目标管理工具（如平衡计分卡、关键绩效指标、目标树、SMART原则等），有效开展资产管理目标的管理，资产管理目标符合SMART原则，在相关职能、层次和过程上协调一致。能对目标落实情况进行监视、评估，并持续改进	全面、系统和完美地开展资产管理目标及其实现的策划，充分支撑组织战略目标的实现，并持续改进和创新，成为业内标杆

A.4 支持

“4 支持”的评分指南见表A.4。

表A.4 “4 支持”的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五	
成熟度百分比	0%，5%，10%，15%，20%，25%	30%，35%，40%，45%	50%，55%，60%，65%	70%，75%，80%，85%	90%，95%，100%	
总体特征	反应式	初步系统	系统和有效	改进与创新	领先	
评分条款	4.1 资源	资源管理的策划不够系统，资源的确定、提供和保持只是偶然开展或部分开展	资源管理形成初步规范的系统方法，资源的确定、提供、保持和维护得以开展，但覆盖面上仍有差距，初步建立了资源监测的方法	资源管理形成规范有效的系统方法，资源的确定、提供、保持和维护已经系统开展，偶有偏差。建立了对各项资源有效的监视机制，并开展分析、评价方法	资源管理切合实际，形成的系统方法持续有效，资源的确定、提供、保持和维护得到严格执行，完成情况优良。资源管理的监测系统持续改进和优化，且向信息化、智能化方向发展，并基于监测开展评价和改进，促进了绩效提升，达到较好达到成果	资源管理的方法全面、系统、有效，持续满足顾客需要，体现了行业的最佳实践，各项资源的确定、提供、保持和维护持续开展，资源管理的监测全面、准确，且不断评价、改进和创新，各过程、各部门高度协同，达到业内标杆
	4.2 能力	开始确定与资	对资产管理体	对有关人员能力	对有关人员的能力	对有关人员的能力

		产管理体系有关的人员所需具备的能力,但不够系统,基于员工的教育、培训或经历,提升能力的工作未开展或只是偶然、局部的开展	系有关人员能力的确定适合企业实际,形成初步方法,但在持续性和覆盖面上有差距,基于员工的教育、培训或经历,采取措施提升能力的工作初步开展,建立了人员能力的监测方法	的确定方法切合企业实际,系统、有效,基于员工的教育、培训或经历,采取措施提升能力的工作已经系统开展,偶有偏差,建立了对人员能力的监视机制,并开展分析、评价	的确定方法切合企业实际,系统、有效,且持续改进,基于员工的教育、培训或经历,通过采取对在职人员培训、辅导等措施提升相关岗位人员能力,经过评价所采取的措施积极有效,没有明显的偏差。人员能力的监测系统持续改进和优化,且向信息化方向发展,并基于监测开展评价和改进,促进了绩效提升,达到了较好的成果	的确定方法全面、系统、有效,体现了行业的最佳实践,基于员工的教育、培训或经历,通过采取对在职人员培训、辅导等措施提升相关岗位人员能力的工作持续开展,且覆盖所有关键岗位。对人员能力的监测系统全面、准确,达到业内最高水准。对相关岗位人员能力的监测持续评价、改进和创新,成果达到标杆水平
4.3 意识		资产管理意识的建立缺乏系统性,相关人员对资产管理方针、对资产管理体系有效性的贡献、个人的工作活动和行为带来的相关风险和机遇等的了解有偶然性、局部性	资产管理意识的建立策划适宜于企业实际,形成初步的方法,让相关人员了解资产管理方针、对资产管理体系有效性的贡献、个人的工作活动和行为带来的相关风险和机遇等的工作已初步开展,但在持续性和覆盖面上仍有差距	资产管理意识的建立方法切合企业实际,形成系统、有效的方法,让相关人员了解资产管理方针、对资产管理体系有效性的贡献、个人的工作活动和行为带来的相关风险和机遇等的工作已经系统开展,员工知晓情况偶有偏差,初步建立了资产管理意识监测的方法	资产管理意识的建立方法切合企业实际,有效且改进明显,让相关人员了解资产管理方针、对资产管理体系有效性的贡献、个人的工作活动和行为带来的相关风险和机遇等的工作严格执行,没有明显的偏差,建立了资产管理意识的监测、分析、评价和改进机制,并有效促进了资产管理意识的提升	资产管理意识的建立方法全面、系统、有效,体现了行业的最佳实践,让相关人员了解资产管理方针、对资产管理体系有效性的贡献、个人的工作活动和行为带来的相关风险和机遇等的工作持续开展,且覆盖范围全面,实施资产管理意识的监测、分析和评价并持续改进,达到业内最高水准
4.4 沟通		沟通缺乏系统性,内外部沟通未开展或只是偶然、局部地开展	沟通的策划适宜于企业实际,形成了系统方法,内外部沟通工作已初步开展,但在持续性	沟通的方法切合实际,系统、有效,内外部沟通工作已经系统开展,偶有偏差,初步建立了对沟	沟通的方法切合实际,系统、有效,得到严格执行,没有明显的偏差,对沟通进行监测、分析和评价并持续改	沟通的方法全面、系统、有效,体现了行业的最佳实践,沟通持续开展且覆盖所有相关方,对沟通的监测机制全面、准

			和覆盖面上仍有差距	通进行监测的方法	进	确，并在分析和评价基础上持续改进和创新，达到标杆水平
	4.5 信息要求	对用于支持资产、资产管理、资产管理体系以及实现组织目标的信息要求的获取和管理缺乏系统性，或只是偶然、局部的	对用于支持资产、资产管理、资产管理体系以及实现组织目标的信息要求的获取和管理适宜于企业实际，但在持续性和覆盖面上仍有差距	对用于支持资产、资产管理、资产管理体系以及实现组织目标的信息要求的获取和管理切合企业实际，偶有偏差	对用于支持资产、资产管理、资产管理体系以及实现组织目标的信息要求的获取和管理切合企业实际，得到严格执行，没有明显的偏差，对信息要求进行监测、分析和评价并持续改进	对用于支持资产、资产管理、资产管理体系以及实现组织目标的信息要求的获取和管理得到全面、系统和有效的实施，这些做法处于国内或行业内领先。持续监测、分析和评价信息要求，并持续改进和创新，体现了行业的最佳实践
	4.6 文件化信息	文件化信息的规定、创建、更新、控制缺乏系统性，只是偶然、局部的	开始根据组织实际，建立、实施、保持资产管理体系文件化信息，包括对文件化信息的创建、更新和控制，但在持续性和覆盖面上仍有差距，初步建立了对文件化信息的监测方法	文件化信息的管理切合企业实际，并得到系统、有效的实施，但偶有偏差，建立了对文件化信息管理的监测方法，并开展分析、评价	文件化信息的管理切合企业实际，得到系统、有效的实施，没有明显的偏差，持续监测文件化信息管理，并在分析、评价基础上持续优化，达到较好的效果	文件化信息的管理切合企业实际，得到全面、系统和有效的实施，持续监测、分析和评价文件化信息管理，并持续改进和创新，体现了行业的最佳实践

A.5 运行

“5 运行”的评分指南见表A.5。

表A.5 “5 运行”的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五
成熟度百分比	0%，5%，10%，15%，20%，25%	30%，35%，40%，45%	50%，55%，60%，65%	70%，75%，80%，85%	90%，95%，100%
总体特征	反应式	初步系统	系统和有效	改进与创新	领先
评分条款	5.1 运行策划和控制	运行策划不系统，运行控制方面的工作只是	运行策划基于组织实际，运行控制方面的工作	运行策划及其输出切合组织实际，系统、有效，改进导	运行策划全面、系统、有效，体现了业内最佳实践。运行控

		偶然或局部开展	作初步开展,但在覆盖面上仍有差距,建立了运行策划和控制方面初步的监测方法	运行控制方面的工作持续和较全面开展,偶有偏差;运行策划和控制方面的监测依据充分,对象准确,结果得到完整的报告	向明显;运行控制方面的工作持续和全面严格执行,没有明显偏差,完成情况优良;运行策划和控制方面的监测系统得到持续改进和优化,运用了相应的信息化、智能化手段,并基于监测开展分析和评价,必要时,采取改进和创新措施提高绩效,达到了优良成效	制方面工作持续地严格开展,过程按策划进行,资产管理计划中各种活动能有效交付,完成情况优异。运行策划和控制方面的监测系统全面、准确,达到业内最高水准。对运行策划和控制方面的监测结果进行全面、科学的分析、评价和改进、创新,成果达到标杆水平
	5.2 变更管理	组织针对变更对组织的影响缺少事前评估,对变更带来的风险的控制和管理缺乏系统考虑,实践中更多地表现为被动应对	组织对管理体系变更有较规范的管理要求,并初步予以实施	组织对管理体系变更有明确的管理要求,对变更进行了系统的评估和管理。通过内部审核、管理评审等手段对变更进行监测	充分考虑变更对实现资产管理目标的影响,并在变更实施之前采取缓解措施,在定期监视、评价的基础上,组织对管理体系变更的管理机制及效果进行持续改进	体系变更管理与组织运营管理过程完全融合,得到全面、系统和完美实施,并能够创新变更管理机制,达到协调一致、融合互补
	5.3 外包	对外包的资产管理目标、过程和控制不系统,外包的资产管理活动与组织的资产管理体的整合不充分,只是偶然的或局部的	对外包的资产管理目标、过程和控制基于组织实际。服务供应商的选择、评价、管理、沟通,外包的资产管理活动与组织的资产管理体的整合等方面的工作初步开展。但在覆盖面上仍有差距。建立了对外包活动绩效的初步的监测方法	对外包的资产管理目标、过程和控制切合组织实际,系统、有效。服务供应商的选择、评价、管理、沟通,外包的资产管理活动与组织的资产管理体的整合等方面的工作持续和较全面开展,偶有偏差。对外包活动绩效的监测依据充分,对象准确,结果得到完整的报告	对外包的资产管理目标、过程和控制切合组织实际,系统、有效,改进导向明显。服务供应商的选择、评价、管理、沟通,外包的资产管理活动与组织的资产管理体的整合等方面的工作持续和全面严格执行,没有明显偏差,完成情况优良。对外包活动绩效的监测系统得到了持续改进和优化,运用了相应的信息化、	对外包的资产管理目标、过程和控制全面、系统、有效,体现了业内最佳实践。服务供应商的选择、评价、管理、沟通,外包的资产管理活动与组织的资产管理体的整合等方面的工作持续地严格开展,证据充分,完成情况优异。对外包活动绩效的监测系统全面、准确,达到业内最高水准,并对监测结果进行全面、科学的分析、评价和改进、创

					智能化手段，并基于监测开展分析和评价，必要时，采取改进和创新措施提高绩效，达到了优良成效	新，成果达到标杆水平
--	--	--	--	--	--	------------

A.6 绩效评价

表A.6 “6 绩效评价”的评分指南见表 A.6。

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五	
成熟度百分比	0%，5%，10%，15%，20%，25%	30%，35%，40%，45%	50%，55%，60%，65%	70%，75%，80%，85%	90%，95%，100%	
总体特征	反应式	初步系统	系统和有效	改进与创新	领先	
评分条款	6.1 监视、测量、分析和评价	在资产和资产管理绩效的监视、测量、分析和评价对象、方法及时机等方面缺乏系统性，或只是偶然、局部的	较系统地识别、确定了资产和资产管理绩效的监视、测量对象、方法和时机，并进行了初步的分析和评价，但在全面性、持续性和有效性方面尚存在差距	系统地识别、确定了资产和资产管理绩效的监视、测量对象、方法和时机，并进行了较全面的分析和评价，但偶有偏差	运用科学、系统的方法对资产管理体系各过程和结果所需监视、测量分析和评价的对象、方法、时机进行了全面的识别与确定，并在实践中持续改进和创新，且向信息化、智能化方向发展	全面系统地对资产管理体系所需监视、测量、分析和评价的对象、方法、时机进行了识别和确定，并在实践中持续改进和创新。实现监视、分析和评价的信息化和智能化，达到了国内外的优秀、领先或标杆水准
	6.2 内部审计	未开展内部审计，或仅仅是形式上的、应付式的，有效性差	按照策划的内部审核程序在规定的时间内进行内部审核，审核策划、实施过程比较规范，审核输出较完整	按照策划的内部审核程序在规定的时间内，系统地内部审核，审核策划、实施过程规范，审核输出完整，审核结果能较有效地促进资产管理体系的改进	内部审计的方法系统、规范，并能有效促进资产管理体系的改进，并对内审策划、实施的方法和过程进行持续评价和改进	审核策划考虑各方面的需求和资源，审核方式与企业整体管理的切合度高，充分融入其他管理体系审核和评价的输出，全面、有效地促进资产管理体系的持续改进，内部审计工作成为行业或国内外标杆
	6.3 管理评审	管理评审处于初级状态，不够规范，有效性差	比较规范、系统地进行管理评审，但评审输出用于管理决策的作用不明显	规范、系统地进行管理评审，管理评审输入、输出比较充分、完整，能有效评价	管理评审系统、规范，并能有效促进资产管理体系的改进，并对管理评审的方法和过程进行	管理评审的策划考虑各方面的需求和资源，与企业整体管理的切合度高，全面、有效地促进资产

				资产管理体系的适宜性、充分性和有效性，并促进改进	持续评价和改进	管理体系适宜性、充分性和有效性的持续改进，成为行业或国内外标杆
--	--	--	--	--------------------------	---------	---------------------------------

A.7 改进

“7 改进”的评分指南见表A.7。

表A.7 “7 改进”的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五	
成熟度百分比	0%，5%，10%，15%，20%，25%	30%，35%，40%，45%	50%，55%，60%，65%	70%，75%，80%，85%	90%，95%，100%	
总体特征	反应式	初步系统	系统和有效	改进与创新	领先	
评分条款	7.1 不符合和纠正措施	缺少系统的方法应对不符合及采取纠正措施，或是偶尔开展	能够应对不符合和采取纠正措施，但在全面性和覆盖面上仍有差距	明确了应对不符合和采取纠正措施的方法、流程和职责并形成文件规范，并得到系统和有效的实施，但偶有偏差	科学、系统和有效地应对不符合和采取纠正措施，并通过监测、分析和评价，不断完善纠正措施，降低或避免不符合的发生	全面系统和完美地应对不符合和采取纠正措施，并通过科学的监测、分析和评价，不断改进和创新纠正措施，必要时对资产管理体系进行变更，降低或避免不符合的发生，成为业内标杆
	7.2 预防措施	缺少系统的预防措施，或仅仅是形式上的、应付式的，有效性差	能识别资产绩效中潜在问题并评估采取预防措施的需求，但全面性和覆盖面上仍有差距	准确识别资产绩效中的潜在问题并评估采取预防措施的需求，得到系统和有效的实施，但偶有偏差	科学、系统分析资产绩效中的潜在问题，制定有效的预防措施，并通过监测、分析和评价，不断完善其方法，降低或避免问题造成的影响	全面系统和完美地应对潜在问题，采取有效的预防措施，通过科学的监测、分析和评价，不断改进和创新方法，降低或避免问题的发生，成为行业内标杆
	7.3 持续改进	在持续改进资产管理和资产管理体系的适宜性、充分性、有效性方面缺少方法或缺乏系统性	开始考虑分析、评价结果以及管理评审的输出，以确定是否存在需求或机遇，以改进资产管理和资产管理体系的适宜性、充分性、有	在考虑分析、评价结果以及管理评审的输出，持续改进资产管理和资产管理体系适宜性、充分性、有效性方面，建立和实施了系统、有效的方法	在考虑分析、评价结果以及管理评审的输出，持续改进资产管理和资产管理体系适宜性、充分性、有效性方面，建立和实施了系统、有效的方法，并基于监测、分析	全面系统和准确地考虑分析、评价结果以及管理评审的输出，持续改进资产管理和资产管理体系适宜性、充分性和有效性，并基于监测、分析和评价，不断改进和创新，成为持续

			效性		和评价、持续改进 和创新	改进和创新的典范
--	--	--	----	--	-----------------	----------

参 考 文 献

- [1] GB/T 33174 资产管理 管理体系 GB/T 33173应用指南
 - [2] GB/T 19004 追求组织的持续成功 质量管理方法
 - [3] GB/T 19011 管理体系审核指南
 - [4] GB/Z 19579 卓越绩效评价准则实施指南
 - [5] 中国质量协会.卓越绩效评价准则实务（第二版）[M].北京:中国质检出版社、中国标准出版社，2012
-