

T/AIITRE 10001-2021《数字化转型 参考架构》修订差异对照表

序号	T/AIITRE 10001-2020（修订前）		T/AIITRE 10001-2021（修订后）		备注
	条款号	内容	条款号	内容	
1	前言	——	前言	本文件代替 T/AIITRE 10001-2020	内容变更
2	引言	...三是数字化转型的核心路径是新型能力建设。	引言	...三是数字化转型的核心路径是新型(数字)能力建设。	内容调整
3	3.1	数字化转型 digital transformation 顺应新一轮科技革命和产业变革趋势,不断深化应用云计算、大数据、物联网、人工智能、区块链等新一代信息技术,激发数据要素创新驱动潜能,打造提升信息时代生存和发展能力,加速业务优化升级和创新转型,改造提升传统动能,培育发展新动能,创造、传递并获取新价值,实现转型升级和创新发展的过程。	3.1	数字化转型 digital transformation 深化应用新一代信息技术,激发数据要素创新驱动潜能,建设提升信息时代生存和发展能力,加速业务优化与重构,创造、传递并获取新价值,实现转型升级和创新发展的过程。	内容变更
4	3.3	新型能力 enhanced capability 为适应快速变化的环境,深化应用新一代信息技术,建立、提升、整合、重构组织的内外部能力,赋能业务加速创新转型,构建竞争合作新优势,改造提升传统动能,形成新动能,不断创造新价值,实现新发展的能力。	3.3	新型能力 enhanced capability 深化应用新一代信息技术,建立、提升、整合、重构组织的内外部能力,形成应对不确定性变化的本领。 <u>注:组织在数字化转型过程中打造形成的新型能力亦可称为数字能力(digital capability)。</u> [来源:GB/T 23000—2017, 4.2, 有修改]	内容变更
5	3.4	系统性解决方案 systematic solution 发挥技术的基础性作用,以数据为核心驱动要素,实现数据、技术、流程、组织等四要素互动创新、迭代优化和系统融合,支持新型能力的建设、运行和持续改进的解决方案。	3.4	系统性解决方案 systematic solution 发挥技术的基础性作用,以数据为核心驱动要素,实现数据、技术、流程、组织等四要素系统融合、迭代优化和互动创新,支持新型(数字)能力的建设、运行和持续改进的总体解决方案。	顺序调整及新增

6	4 图 1	原内容略	图 1	“业务创新转型/价值获取”与“新型能力/价值创造和传递”位置调整	位置调整
7	4	发展阶段明确数字化转型的路径体系，将数字化转型分为初始级发展阶段、单元级发展阶段、流程级发展阶段、网络级发展阶段、生态级发展阶段等五个发展阶段，并分别明确数字化转型五个视角在不同发展阶段的主要状态特征。	4	发展阶段明确数字化转型的路径体系，将数字化转型分为规范级发展阶段、场景级发展阶段、领域级发展阶段、平台级发展阶段、生态级发展阶段等五个发展阶段，并分别明确数字化转型五个视角在不同发展阶段的主要状态特征。	
8	4 图 2	原内容略	图 2	<p>发展阶段中：</p> <p>“初始级”调整为“规范级”，发展战略调整为“尚未明确数字化转型战略”，新型能力调整为“尚未建成支持主营业务范围内关键业务数字化和柔性化运行的新型能力”，系统性解决方案调整为“规范开展信息（数字）技术应用”，治理体系调整为“职能驱动型管理模式”。</p> <p>“单元级”调整为“场景级”，发展战略调整为“数字场景”，新型能力调整为“支持主营业务范围内关键业务数字化、场景化和柔性化运行的场景级能力”，治理体系调整为“技术使能型管理模式”，业务创新转型调整为“主营业务数字化、场景化和柔性化运行”。</p> <p>“流程级”调整为“领域级”，发展战略调整为“数字组织（企业）”，新型能力调整为“支撑主营业务领域关键业务集成融合、动态协同和一体化运行的领域级能力”。系统性解决方案调整为“组织（企业）级数字化+传感网”，治理体系调整为“知识驱动型管理模式”，业务创新转型调整“业务集成融合、动态协同和一体化运行”</p>	

				“网络级”调整为“平台级”，发展战略调整为“平台组织（企业）”，新型能力调整为“支持组织（企业）及组织（企业）间网络化协同和社会协作的平台级能力”。系统性解决方案调整为“平台级数字化+产业互联网”…生态级的发展战略调整为“生态组织（企业）”…	
9	5.3.6	原内容略	5.3.6	<p>注 1：“经济人”假设即假定人思考和行为都是目标理性的，唯一地试图获得的经济好处就是物质性补偿的最大化。“经济人”假设管理模式的核心是认为人的行为动机源于经济和权力所维持的员工效力和服从。</p> <p>注 2：“社会人”假设指将员工视为社会群体的个体，影响人劳动积极性的因素，除了物质利益之外，还有社会性心理因素。社会人假设管理模式的核心是认为每一个人都有自身特点，个体的观点和个性都会影响其对上级命令的反应及其工作表现。</p> <p>注 3：“知识人”假设指将员工视为受过高等教育，掌握一定的专业知识和技能，具有开拓创新精神的群体。“知识人”假设管理模式的核心是从知识人的特点出发，创建一种机制和氛围，使企业员工的能动性能够最大限度地发挥出来，并形成一种集体的创造力和创新能力。</p> <p>注 4：“合伙人”假设指将员工视为以共建、共创、共享社会性、群体性组织目标为目的，向组织投入资金、智力成果、有价值劳动或其他资源并按组织规则共担风险、共创价值、共享成果的命运共同体。“合伙人”假设管理模式的核心是激发员工共创价值的合作基因，将员工利益与组织利益有机统一，促进员工与组织共生、共赢和共同成长。</p>	增加注释

10	5.4.2 c)	c) 强化数据建模与应用, 提升 <u>单元级、流程级、网络级、生态级</u> 的数据建模以及基于模型的决策支持与优化挖掘水平。	5.4.2 c)	c) 强化数据建模与应用, 提升 <u>场景级、领域级、平台级、生态级</u> 的数据建模以及基于模型的决策支持与优化挖掘水平。	内容变更
11	5.5.4 a)	a) 开展与其新型能力建设与业务创新转型等需求相匹配的管理方式创新, 包括但不限于推动职能驱动的科层制管理向流程驱动的 <u>矩阵式管理</u> 、数据驱动的 <u>网络型管理</u> 、智能驱动的价值生态共生管理等管理方式转变;	5.5.4 a)	a) 开展与其新型能力建设与业务创新转型等需求相匹配的管理方式创新, 包括但不限于推动职能驱动的科层制管理向 <u>技术使能型管理、知识驱动型管理、数据驱动的平台化管理</u> 、智能驱动的价值生态共生管理等管理方式转变;	内容变更, 新增
12	5.5.4	---	5.5.4	注 1: 职能驱动是指按照确定的组织分工和岗位职能职责标准化开展各项活动。 注 2: 技术使能是指通过基于各类技术融合应用形成的专业技能赋能各项活动专业化和柔性化开展。 注 3: 知识驱动是指通过构建主营业务领域专业知识模型及其数字化、网络化应用赋能各项活动智能化开展。 注 4: 数据驱动是指构建基于模块化、平台化数据模型的在线感知、实时分析、动态决策、精准执行体系, 以大数据赋能各项活动大范围动态优化。 注 5: 智能驱动是指构建基于自学习、自优化认知模型的智能感知、智能分析、智能决策和智能运行体系, 以人工智能赋能各项活动按需自主开展。	新增
13	5.6.2	业务数字化是指单个部门或单一环节相关业务的数字化、网络化和智能化发展。	5.6.2	业务数字化是指 <u>特定业务活动</u> 的数字化、网络化和智能化发展。	内容变更, 调整业务活动范围
14	5.6.3	业务集成融合是指跨部门、跨业务环节、跨层级的业务集成运作和协同优化。	5.6.3	业务集成融合是指跨部门、跨业务环节、跨层级的业务集成运作和 <u>动态协同优化</u> 。	内容调整
15	6.2.2	组织应采用适宜的方法和工具, 对影响其数字化转型的各种内外部环境因素进行系统的识别、分析和确	6.2.2	组织应采用适宜的方法和工具, 对影响其数字化转型的各种内外部环境因素进行系统的识别、分析和确定, 开	内容变更

		定,开展数字化转型 <u>诊断对标</u> ,明确数字化转型的现状水平、发展阶段、长板和短板等,在此基础上制定以数字化转型为核心内容的发展战略,明确战略定位、导向目标和关键举措等。		展数字化转型 <u>成熟度评级与诊断</u> ,明确数字化转型的现状水平、发展阶段、长板和短板等,在此基础上制定以数字化转型为核心内容的发展战略,明确战略定位、导向目标和关键举措等。	
16	6.2.3	在制定以数字化转型为核心内容的发展战略过程中,组织应结合内外部环境分析、 <u>数字化转型诊断对标结果</u> ,运用适宜的方法工具,充分考虑与外部相关方的竞争与合作关系,识别与其发展战略相匹配的、差异化的可持续竞争合作优势需求。	6.2.3	在制定以数字化转型为核心内容的发展战略过程中,组织应结合内外部环境分析、 <u>数字化转型成熟度评级与诊断结果</u> ,运用适宜的方法工具,充分考虑与外部相关方的竞争与合作关系,识别与其发展战略相匹配的、差异化的可持续竞争合作优势需求。	内容变更
17	6.6.2	在数字化转型初期,组织应以 <u>提升单项应用水平</u> 为重点,依托支持 <u>单一职能优化的单元级能力</u> ,在研发、生产、经营、服务等业务环节部署应用工具级数字化设备设施和技术系统,开展 <u>业务单元(部门)内业务数据获取、开发和利用</u> ,持续完善 <u>职能驱动型</u> 的管理模式,提升 <u>单项业务数字化水平</u> ,以获取基于 <u>单项业务数字化带来的效率提升、成本降低、质量提高</u> 等价值效益。	6.6.2	在数字化转型初期,组织应以 <u>建设关键业务活动的数字场景</u> 为重点,依托支持关键业务活动数字化、 <u>场景化和柔性运行</u> 的场景级能力,在研发、生产、经营、服务等业务环节部署应用工具级数字化设备设施和技术系统,开展 <u>主营业务范围内关键业务数据获取、开发和利用</u> ,持续完善技术使能型的管理模式,提升 <u>关键业务活动数字化、场景化和柔性化水平</u> ,以获取基于 <u>关键业务活动数字化、场景化和柔性化运行带来的增效、降本、提质</u> 等价值效益。	内容变更
18	6.6.3	在具备一定业务数字化的基础上,组织应以 <u>提升综合集成水平</u> 为重点,依托 <u>支撑业务集成协同的流程级能力</u> ,开展跨部门、跨业务环节的数据获取、开发和利用,持续完善 <u>流程驱动型</u> 的管理模式,推动组织纵向管控集成、横向产供销集成以及面向产品全生命周期的端到端集成, <u>优化资源配置水平,大幅提升业务集成运行效率</u> ,以获取基于 <u>业务集成融合带来的效率提升、成本降低、质量提高</u> ,以及 <u>新技术/新产品、服</u>	6.6.3	在具备一定业务数字化的基础上,组织应以 <u>建设数字组织(企业)</u> 为重点,依托支撑 <u>主营业务领域关键业务集成融合、动态协同和一体化运行</u> 的领域级能力,开展跨部门、跨业务环节的数据获取、开发和利用,持续完善 <u>知识驱动型</u> 的管理模式,推动组织纵向管控集成、横向产供销集成以及面向产品全生命周期的端到端集成, <u>提高组织(企业)资源配置全局优化水平,提升组织(企业)主营业务动态协调运行效率</u> ,以获取基于业务集成	内容变更

		务延伸与增值、主营业务增长等价值效益。		融合、 <u>动态协同和一体化运行带来的组织（企业）整体增效、降本、提质</u> ，以及新技术/新产品、服务延伸与增值、主营业务增长等价值效益。	
19	6.6.4	组织突破业务集成融合后，应以 <u>实现全面数字化</u> 为重点，依托支持组织 <u>全局优化的网络级能力</u> ，开展全组织（企业）、全价值链、产品全生命周期的数据获取、开发和利用，持续完善数据驱动型的管理模式，逐步构建 <u>数字组织（企业）</u> ，发展延伸业务，实现产品/服务创新，以获取基于业务模式创新带来的新技术/新产品、服务延伸与增值、主营业务增长等价值效益。	6.6.4	组织突破业务集成融合后，应以 <u>建设平台组织（企业）</u> 为重点，依托支持组织（企业）及组织（企业）间 <u>网络化协同和社会化协作的平台级能力</u> ，开展全组织（企业）、全价值链、产品全生命周期的数据获取、开发和利用，持续完善数据驱动型的管理模式，逐步构建 <u>平台组织（企业）</u> ，发展延伸业务，实现产品/服务创新，以获取基于业务模式创新带来的 <u>价值链/产业链整体增效、降本、提质</u> ，以及新技术/新产品、服务延伸与增值、主营业务增长、 <u>用户连接与赋能</u> 等价值效益。	内容变更
20	6.6.5	条件适宜时，组织应以 <u>构建价值生态</u> 为重点，依托价值开放共创的生态级能力，开展覆盖组织（企业）全局以及合作伙伴的生态圈级数据的获取、开发和利用，持续完善智能驱动的生态型管理模式，培育和发展以数据为核心的新模式、新业态，以获取基于数字业务带来的用户/生态合作伙伴连接与赋能、数字新业务、绿色可持续发展等价值效益。	6.6.5	条件适宜时，组织应以 <u>建设生态组织（企业）</u> 为重点，依托价值开放共创的生态级能力，开展覆盖组织（企业）全局以及合作伙伴的生态圈级数据的获取、开发和利用，持续完善智能驱动的生态型管理模式，培育和发展以数据为核心的新模式、新业态，提升生态合作伙伴间 <u>业务智能化、集群化、生态化共建共创共享水平</u> ，以提高生态资源 <u>按需精准配置效率</u> ，获取基于 <u>生态圈数字业务培育</u> 带来的用户/生态合作伙伴连接与赋能、数字新业务、绿色可持续发展等价值效益。	内容变更及新增
21	7.1	数字化转型共分为五个发展阶段，即 <u>初始级</u> 发展阶段、 <u>单元级</u> 发展阶段、 <u>流程级</u> 发展阶段、 <u>网络级</u> 发展阶段、生态级发展阶段。	7.1	数字化转型共分为五个发展阶段，即 <u>规范级</u> 发展阶段、 <u>场景级</u> 发展阶段、 <u>领域级</u> 发展阶段、 <u>平台级</u> 发展阶段、生态级发展阶段。	内容变更
22	7.1 图 11	原内容略	7.1 图 11	“初始级”调整为“规范级”，发展战略调整为“尚未明确数字化转型战略”，新型能力调整为“尚未建成支	内容调整及变更

				<p>持主营业务范围内关键业务数字化和柔性化运行的新型能力”，系统性解决方案调整为“规范开展信息（数字）技术应用”，治理体系调整为“职能驱动型管理模式”。</p> <p>“单元级”调整为“场景级”，发展战略调整为“数字场景”，新型能力调整为“支持主营业务范围内关键业务数字化、场景化和柔性化运行的场景级能力”，治理体系调整为“技术使能型管理模式”，业务创新转型调整为“主营业务数字化、场景化和柔性化运行”。</p> <p>“流程级”调整为“领域级”，发展战略调整为“数字组织（企业）”，新型能力调整为“支撑主营业务领域关键业务集成融合、动态协同和一体化运行的领域级能力”。系统性解决方案调整为“组织（企业）级数字化+传感网”，治理体系调整为“知识驱动型管理模式”，业务创新转型调整“业务集成融合、动态协同和一体化运行””</p> <p>“网络级”调整为“平台级”，发展战略调整为“平台组织（企业）”，新型能力调整为“支持组织（企业）及组织（企业）间网络化协同和社会协作的平台级能力”。系统性解决方案调整为“平台级数字化+产业互联网”…生态级的发展战略调整为“生态组织（企业）”…</p>	
23	7.2	初始级别展阶段	7.2	规范级发展阶段	标题变更
24	7.2.1	<p>处于<u>初始级</u>发展阶段的组织，其总体特征主要表现为：</p> <p>a) 在<u>单一职能范围内初步开展了信息（数字）技术应用，但尚未有效发挥信息（数字）技术赋能作用；</u></p>	7.2.1	<p>处于<u>规范级</u>发展阶段的组织，其总体特征主要表现为：</p> <p>a) 开展了信息（数字）技术应用，<u>提升了相关业务活动的运行规范性；</u></p> <p>b) 应用信息（数字）技术获取、开发和利用数据，支</p>	删除、内容变更及新增

		b) <u>初步应用信息（数字）技术获取、开发和利用数据，但尚未有效支持和优化主营业务范围内的生产运营管理活动。</u>		持和优化主营业务范围内的生产运营管理活动， <u>但尚未有效建成支持主营业务范围内关键业务数字化和柔性化运行的新型能力，尚未实现基于数字化的业务创新。</u>	
25	7.2.2	处于 <u>初始级</u> 发展阶段的组织，各视角的典型状态和特征主要表现为： a) 发展战略视角。发展战略中 <u>尚未明确或初步提及信息（数字）技术应用相关内容，尚未制定信息（数字）技术应用相关的专项规划</u> ； b) 新型能力视角。 <u>打造了新型能力，但尚未有效建成主营业务范围内的新型能力</u> ； c) 系统性解决方案视角。 <u>初步开展信息（数字）技术应用，或初步开展基于信息（数字）技术的（系统性）解决方案策划与实施</u> ； d) 治理体系视角。管理模式为 <u>经验驱动型</u> ，各项业务活动 <u>主要由管理人员根据经验做出决策</u> ； e) 业务创新转型视角。尚未实现基于 <u>数字化的业务创新</u> 。	7.2.2	处于 <u>规范级</u> 发展阶段的组织，各视角的典型状态和特征主要表现为： a) 发展战略视角。 <u>组织发展战略中涵盖信息（数字）技术应用相关内容，但尚未明确数字化转型战略</u> ； b) 新型能力视角。 <u>开展了新型能力建设，但尚未建成支持主营业务范围内关键业务数字化和柔性化运行的新型能力</u> ； c) 系统性解决方案视角。 <u>规范开展信息（数字）技术应用，或规范开展基于信息（数字）技术的（系统性）解决方案策划与实施</u> ； d) 治理体系视角。管理模式为 <u>职能驱动型</u> ，各项业务活动 <u>主要根据规范性岗位职能分工负责</u> ； e) 业务创新转型视角。 <u>开展了信息（数字）技术支持下的业务活动优化，但尚未实现基于新型能力的业务创新</u> 。	内容变更
26	7.3	单元级发展阶段	7.3	场景级发展阶段	标题变更
27	7.3.1	处于 <u>单元级</u> 发展阶段的组织，其 <u>总体特征</u> 主要表现为： a) 在 <u>主要或若干单一职能范围内开展了（新一代）信息技术应用，提升相关单项业务的运行规范性和效率</u> ； b) 主要应用（新一代）信息技术实现 <u>业务单元（部门）数据的获取、开发和利用，发挥数据作为信息沟</u>	7.3.1	处于 <u>场景级</u> 发展阶段的组织，其 <u>总体特征</u> 主要表现为： a) 在 <u>主营业务范围内的关键业务活动中，开展（新一代）信息技术的场景化应用，提升关键业务活动的运行柔性和效率</u> ； b) 主要应用（新一代）信息技术实现 <u>主营业务范围内关键业务活动数据的获取、开发和利用，发挥数据作为信息媒介的作用，实现场景级信息对称，提升关键业务</u>	内容变更及新增

		<p><u>通媒介的作用，解决单元级信息透明问题，提升业务单元的资源配置效率。</u></p>		<p><u>的资源配置效率和柔性。</u></p> <p><u>c) 有条件的组织基于信息（数字）技术、专业领域技术等各类技术融合应用形成专业技能，以技能使能关键业务活动数字化、场景化和柔性化运行，打造形成关键业务数字场景。</u></p>	
28	7.3.2	<p>处于<u>单元级</u>发展阶段的组织，各视角的典型状态和特征主要表现为：</p> <p>a) <u>发展战略视角。在发展战略或专项规划中明确提出数字化的内容，目标定位主要是提升业务规范性和运行效率，数字化内容纳入子部门级年度计划和绩效考核。</u></p> <p>b) <u>新型能力视角。能够运用（新一代）信息技术手段支持主营业务单一职能优化的新型能力的建设、运行和优化，所形成的新型能力主要在相关单项业务中使用。</u></p> <p>c) <u>系统性解决方案视角。面向单一职能范围内新型能力建设、运行和优化，开展必要的设备设施改造，应用（新一代）信息技术手段和工具，开展相关单项业务优化和职能职责调整，基于单一职能范围内及相关单项业务数据采集开展单元级数据建模等。</u></p> <p>d) <u>治理体系视角。管理模式是职能驱动型，能够基于单一职能范围内或相关单项业务数据开展辅助管理决策。领导重视并积极推动（新一代）信息技术应用，设置了专门团队开展（新一代）信息技术应用与运维，建立单项应用与运维制度等。</u></p> <p>e) <u>业务创新转型视角。主要或关键单项业务实现数</u></p>	7.3.2	<p>处于<u>场景级</u>发展阶段的组织，各视角的典型状态和特征主要表现为：</p> <p>a) <u>发展战略视角。在发展战略或专项规划中明确提出关键业务活动数字场景建设的内容和要求，目标定位主要是提升关键业务数字化、场景化和柔性化水平，并将其纳入部门级年度计划和绩效考核。</u></p> <p>b) <u>新型能力视角。能够运用（新一代）信息技术手段，建设、运行和优化支持关键业务数字化、场景化和柔性化运行的场景级能力，所形成的新型能力已在关键业务活动中得到有效应用。</u></p> <p>c) <u>系统性解决方案视角。围绕场景级能力建设、运行和优化，开展必要的设备设施改造，系统应用（新一代）信息技术手段和工具，开展主营业务范围内关键业务活动的场景级优化和职能职责调整，基于关键业务数据采集开展场景级数据建模等。</u></p> <p>d) <u>治理体系视角。管理模式是技术使能型，能够基于主营业务范围内关键业务活动数据开展场景化管理。领导重视并设置专门团队开展（新一代）信息技术场景化应用，建立技术使能的数字场景建设、应用与运维制度等。</u></p> <p>e) <u>业务创新转型视角。主营业务范围内关键业务活动</u></p>	内容变更

		字化，形成（新一代）信息技术手段和工具支持下的业务运行模式。		实现数字化、 <u>场景化协调联动</u> ，形成（新一代）信息技术手段和工具支持下的业务 <u>数字化、场景化和柔性化</u> 运行模式。	
29	7.4	流程级发展阶段	7.4	领域级发展阶段	标题变更
30	7.4.1	<p>处于<u>流程级</u>发展阶段的组织，其总体特征主要表现为：</p> <p>a) 在<u>业务线范围内</u>，通过流程级数字化和传感网级网络化，以<u>流程</u>为驱动，实现关键<u>业务流程及关键业务</u>与设备设施、软硬件、<u>行为活动</u>等要素间的<u>集成优化</u>；</p> <p>b) 主要基于<u>业务流程</u>数据的获取、开发和利用，发挥数据作为<u>信息沟通媒介</u>的作用，<u>解决跨部门、跨业务环节</u>的流程级<u>信息透明问题</u>，<u>提升业务流程的集成融合水平和资源配置效率</u>；</p> <p>c) 有条件的组织开始探索发挥数据作为信用媒介的作用，开展基于数据的价值在线交换，提高资源的综合利用水平。</p>	7.4.1	<p>处于<u>领域级</u>发展阶段的组织，其总体特征主要表现为：</p> <p>a) 在<u>组织（企业）主营业务领域</u>，通过<u>组织（企业）级数字化和传感网级网络化</u>，以<u>知识</u>为驱动，实现<u>主要业务活动、关键业务流程、设备设施、软硬件、相关人员</u>等要素间的<u>动态、全局优化</u>；</p> <p>b) 主要基于<u>主营业务领域</u>数据的获取、开发和利用，发挥数据作为<u>信息媒介</u>的作用，实现跨部门、跨业务环节的<u>领域级信息对称</u>，<u>提升主营业务活动的集成融合、动态协同和一体化运行水平</u>，<u>提高主营业务领域内资源全局优化配置效率</u>；</p> <p>c) 有条件的组织开始探索发挥数据作为信用媒介和<u>创新媒介</u>的作用，开展基于数据的价值在线交换，<u>推进基于数据建模的业务知识数字化、模型化、模块化和平台化</u>，以<u>知识</u>为驱动，提升<u>主营业务集成融合、动态协同和一体化运行水平</u>，<u>打造形成数字组织（企业）</u>。</p>	内容变更
31	7.4.2	<p>处于<u>流程级</u>发展阶段的组织，各视角的典型状态和特征主要表现为：</p> <p>a) 发展战略视角。以<u>实现业务综合集成</u>为核心，制定<u>数字化转型专项战略规划</u>，已在战略层面认识到数据的重要价值，并将数字化转型年度计划和绩效考核纳入组织整体考核体系。</p> <p>b) 新型能力视角。完成支持<u>主营业务集成协同的流</u></p>	7.4.2	<p>处于<u>领域级</u>发展阶段的组织，各视角的典型状态和特征主要表现为：</p> <p>a) 发展战略视角。以<u>建设数字组织（企业）</u>为核心，制定<u>数字化转型规划</u>，已在战略层面认识到数据的重要价值，并将数字化转型年度计划和绩效考核纳入组织整体考核体系。</p> <p>b) 新型能力视角。完成支持<u>主营业务关键业务集成融</u></p>	内容变更

		<p>程级能力的建设,且新型能力的各能力模块可被该流程上相关业务环节有效应用。</p> <p>c) 系统性解决方案视角。面向<u>流程级</u>能力建设、运行和优化,构建传感网级网络,集成应用 IT 软硬件资源,开展跨部门、跨业务环节、跨层级的业务流程<u>优化设计</u>和职能职责调整,基于主要设备和各业务系统数据采集和集成共享,构建并应用<u>系统级</u>数字化模型。</p> <p>d) 治理体系视角。管理模式为<u>流程驱动型</u>,能够开展跨部门、跨业务流程的数字化集成管理,由组织决策层和专职一级部门统筹推进数字化转型工作,形成了<u>流程驱动的数字化系统建设、集成、运维和持续改进</u>的标准规范和治理机制。</p> <p>e) 业务创新转型视角。在组织<u>关键业务</u>均实现数字化基础上,沿着纵向管控、价值链和产品生命周期等维度,<u>主要或关键业务线</u>实现了<u>业务集成融合</u>。</p>		<p>合、动态协同和一体化运行的<u>领域级</u>能力的建设,且新型能力的各能力模块可被相关业务环节有效应用。</p> <p>c) 系统性解决方案视角。面向<u>领域级</u>能力建设、运行和优化,构建传感网级网络,集成应用 IT 软硬件资源,开展跨部门、跨业务环节、跨层级的业务流程优化、<u>重构</u>和职能职责调整,基于主要设备和各业务系统数据采集和集成共享,构建并应用<u>领域级</u>数字化模型。</p> <p>d) 治理体系视角。管理模式为<u>知识驱动型</u>,能够开展跨部门、跨业务流程的数字化集成管理,由组织决策层和专职一级部门统筹推进数字化转型工作,形成了<u>知识驱动的数字组织(企业)建设、运行和持续改进标准规范和治理机制</u>。</p> <p>e) 业务创新转型视角。在组织<u>主营业务</u>均实现数字化基础上,沿着纵向管控、价值链和产品生命周期等维度,<u>组织(企业)主营业务</u>实现了<u>全面集成融合、动态协同和一体化运行</u>。</p>	
32	7.5	网络级发展阶段	7.5	平台级发展阶段	标题变更
33	7.5.1	<p>处于网络级发展阶段的组织,其总体特征主要表现为:</p> <p>a) 在<u>整个组织范围内</u>,通过<u>组织(企业)级</u>数字化和产业互联网级网络化,推动组织内全要素、全过程互联互通和动态优化,实现以数据为驱动的业务模式创新;</p> <p>b) 主要基于<u>整个组织范围内</u>数据的获取、开发和利用,发挥数据作为信息沟通媒介和信用媒介的作用,<u>解决整个组织信息透明问题</u>,并基于数据实现价值网</p>	7.5.1	<p>处于平台级发展阶段的组织,其总体特征主要表现为:</p> <p>a) 在<u>整个组织范围内及组织之间</u>,通过<u>平台级</u>数字化和产业互联网级网络化,推动组织内全要素、全过程以及组织间<u>主要业务流程</u>互联互通和动态优化,实现以数据为驱动的业务模式创新;</p> <p>b) 主要基于<u>整个组织范围内及组织之间</u>数据的获取、开发和利用,发挥数据作为信息媒介和信用媒介的作用,<u>实现整个组织以及组织之间信息对称</u>,并基于数据实现价值网络化在线交换,提升组织价值网络化创造能</p>	内容变更

		<p>络化在线交换,提升组织价值网络化创造能力和整个组织资源综合利用水平;</p> <p>c) 有条件的组织开始探索用数据科学重新定义并封装生产机理,构建基于数据模型的网络化知识共享和技能赋能,提高组织创新能力和资源开发潜能。</p>		<p>力和整个组织资源动态配置和综合利用水平;</p> <p>c) 有条件的组织开始探索发挥数据作为创新媒介的作用,用数据科学重新定义并封装生产机理,构建基于数据模型的网络化知识共享和技能赋能,提高组织创新能力和资源开发潜能,打造形成平台组织。</p>	
34	7.5.2	<p>处于网络级发展阶段的组织,各视角的典型状态和特征主要表现为:</p> <p>a) 发展战略视角。制定了以数字组织(企业)为核心内容的组织发展战略,在组织发展战略中明确将数据作为关键战略资源和驱动要素,加速推进业务创新转型和数字业务培育。构建数字组织(企业)成为组织年度计划的核心内容,并建立覆盖全员的绩效考核体系。</p> <p>b) 新型能力视角。完成支持组织全局优化的网络级能力的建设,实现新型能力的模块化、数字化和网络化,能够在整个组织范围内进行按需共享和应用。</p> <p>c) 系统性解决方案视角。建设数字组织(企业)的系统集成架构,业务基础资源和能力实现平台化部署,支持按需调用,OT网络与IT网络实现协议互通和网络互联,基于组织内全要素、全过程数据在线自动采集、交换和动态集成共享,建设和应用组织(企业)级数字孪生模型。</p> <p>d) 治理体系视角。管理方式为数据驱动型,实现覆盖组织(企业)全过程的自组织管理。建立组织(企业)级数字化治理领导机制和协调机制,形成数据驱动的数字组织(企业)治理体系,实现数据、技术、</p>	7.5.2	<p>处于平台级发展阶段的组织,各视角的典型状态和特征主要表现为:</p> <p>a) 发展战略视角。制定了以建设平台组织(企业)为核心内容的组织发展战略,在组织发展战略中明确将数据作为关键战略资源和驱动要素,加速推进业务创新转型和数字业务培育。构建平台组织(企业)成为组织年度计划的核心内容,并建立覆盖全员的绩效考核体系。</p> <p>b) 新型能力视角。完成支持组织及组织间网络化协同和社会化协作的平台级能力的建设,实现新型能力的数字化、模型化、模块化和平台化,能够在整个组织范围内进行按需共享和应用。</p> <p>c) 系统性解决方案视角。建设支撑平台组织(企业)建设的系统集成架构,业务基础资源和能力实现平台化部署,支持按需调用,OT网络与IT网络实现协议互通和网络互联,基于组织内全要素、全过程以及组织间主要业务流程数据在线自动采集、交换和动态集成共享,建设和应用平台级数字孪生模型。</p> <p>d) 治理体系视角。管理方式为数据驱动型,实现覆盖组织(企业)全过程以及组织间主要业务流程的自组织管理。建立平台级数字化治理领导机制和协调机制,形成数据驱动的平台组织(企业)治理体系,实现数据、</p>	内容变更

		流程和组织等四要素的智能协同、 <u>动态优化和互动创新</u> 。 e) 业务创新转型视角。基于主要或关键业务在线化运行和核心能力模块化封装和共享应用等,实现网络化协同、服务化延伸、个性化定制等业务模式创新。		技术、流程和组织等四要素的 <u>动态协同、迭代优化和互动创新</u> 。 e) 业务创新转型视角。基于主要或关键业务在线化 <u>柔性</u> 运行和核心能力模块化封装和共享应用等,实现网络化协同、服务化延伸、个性化定制等业务模式创新。	
35	7.6.1b)	b) 主要基于生态圈数据的智能获取、开发和利用,发挥数据作为信息沟通媒介和信用媒介的作用, <u>解决生态圈信息透明问题</u> ,并基于数据实现价值智能化在线 <u>交换</u> ,提升生态圈价值智能化创造能力和资源综合利用水平;	7.6.1b)	b) 主要基于生态圈数据的智能获取、开发和利用,发挥数据作为信息媒介和信用媒介的作用, <u>实现生态圈信息对称</u> ,并基于数据实现价值智能化在线 <u>共创和共享</u> ,提升生态圈价值智能化创造能力和资源综合 <u>开发水平</u> ;	内容调整
36	7.6.1c)	c) 生态级组织还将用数据科学重新定义并封装生产机理,实现基于数据模型的生态圈知识共享和技能赋能,提升生态圈开放合作与协同创新能力,提高生态圈资源的综合开发潜能。	7.6.1c)	c) <u>应用</u> 数据科学重新定义并封装生产机理,实现基于数据模型的生态圈知识共享和技能赋能,提升生态圈开放合作与协同创新能力,提高生态圈资源的综合开发潜能, <u>打造形成生态组织</u> 。	内容调整及新增
37	7.6.2a)	a) 发展战略视角。制定以构建共生共赢生态系统、发展壮大数字业务为目标的组织发展战略及生态圈发展战略,在发展战略中明确将数据作为驱动创新的核心要素,开展智能驱动的生态化运营体系建设,制定覆盖整个生态圈主要合作伙伴的战略全过程柔性管控机制。	7.6.2a)	a) 发展战略视角。制定以 <u>建设生态组织、构建共生共赢生态系统</u> 、发展壮大数字业务为目标的组织发展战略及生态圈发展战略,在发展战略中明确将数据作为驱动创新的核心要素,开展智能驱动的生态化运营体系建设,制定覆盖整个生态圈主要合作伙伴的战略全过程柔性管控机制。	内容调整
38	7.6.2e)	e) 业务创新转型视角。形成以数字业务为核心的新型业态,数字业务成为组织主营业务的重要组成部分,发挥生态圈创新潜能,开辟实现绿色可持续发展的广阔空间。	7.6.2e)	e) 业务创新转型视角。形成以数字业务为核心的新型业态, <u>生态圈数字业务</u> 成为组织主营业务的重要组成部分,发挥生态圈创新潜能,开辟实现绿色可持续发展的广阔空间。	内容调整
39	参考文献	原内容略	参考文献	[3] T/AIITRE 20001 数字化转型 新型能力体系建设指南[7] ZHOU J., LI J.,CHEN J., LI Q. Integration	内容调整及新增

			<p>of informatization and industrialization in China [M]. Canada Royal Collins Publishing Group Inc., 2021</p> <p>[8] 周剑, 陈杰, 金菊, 邱君降, 张迪, 赵剑男. 数字化转型: 架构与方法 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2020.9</p> <p>[9] 周剑, 陈杰, 李君, 李清. 信息化和工业化融合: 方法与实践 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2019.9</p> <p>[10] 点亮智库·数字化转型百问联合工作组. 数字化转型百问(第一辑) [M]. 北京: 清华大学出版社, 2021.6</p>	
--	--	--	---	--