

附件 3

T/AIITRE 10003—2021《信息化和工业化融合管理体系 新型能力分级要求》修订差异对照表

序号	T/AIITRE 10003—2020（修订前）		T/AIITRE 10003—2021（修订后）		备注
	条款号	内容	条款号	内容	
1	引言	本标准对 GB/T 23001—2017《信息化和工业化融合管理体系 要求》中提出的新型能力建设要求进行细化和补充...	引言	本文件对 GB/T 23001—2017《信息化和工业化融合管理体系 要求》中提出的新型能力建设要求进行细化和补充...	内容变更
2	1	本文件给出了新型能力分级的 <u>基本要求</u> ，以及不同等级新型能力分级建设要求。	1	本文件给出了新型能力分级的 <u>总体要求</u> ，以及不同等级新型能力分级建设要求。	内容变更
3	2	T/AIITRE 10001—2020 数字化转型 参考架构 T/AIITRE 20001—2020 数字化转型 新型能力体系建设指南	2	T/AIITRE 10001 数字化转型 参考架构 T/AIITRE 20001 数字化转型 新型能力体系建设指南	删除
4	3	... T/AIITRE 10001—2020 、...	3	...T/AIITRE 10001、...	删除
5	4.1.2	对应 T/AIITRE 10001—2020 提出的数字化转型五个发展阶段，新型能力的等级由低到高可分为 CL1（初始级）、CL2（ <u>单元级</u> ）、CL3（ <u>流程级</u> ）、CL4（ <u>网络级</u> ）和 CL5（生态级）等五个等级，如图 1 所示。其中，参照 T/AIITRE 20001— 2020 ，CL2（ <u>单元级</u> ）能力一般呈现为能力节点，通常归属于 T/AIITRE_10001— 2020 中 5.3 给出的新型能力主要视角中的一个视角；CL3（ <u>流程级</u> ）能力一般呈现为能力流，通常 <u>归属于</u> 新型能力主要视角中的一个视角， <u>适宜时会跨</u> 多个视角；CL4（ <u>网络级</u> ）能力一般呈现为能力网络，通常跨新型能力主要视角中的多个视角，覆盖组织全	4.1.2	对应 <u>T/AIITRE 10001</u> 提出的数字化转型五个发展阶段，新型能力的等级由低到高可分为 CL1（ <u>规范级</u> ）、CL2（ <u>场景级</u> ）、CL3（ <u>领域级</u> ）、CL4（ <u>平台级</u> ）和 CL5（生态级）等五个等级，如图 1 所示。其中，参照 <u>T/AIITRE 20001</u> ，CL2（ <u>场景级</u> ）能力一般呈现为能力节点，通常归属于 <u>T/AIITRE 10001</u> 给出的新型能力主要视角中的一个视角， <u>覆盖主营业务范围内关键业务场景</u> 。CL3（ <u>领域级</u> ）能力一般呈现为能力流，通常 <u>跨</u> 新型能力主要视角中的多个视角， <u>覆盖组织全局</u> 。CL4（ <u>平台级</u> ）能力一般呈现为能力网络，通常 <u>跨</u> 新型能力主要视角中的多个视角，覆盖组织全局以及相关合作伙伴。CL5（生态级）能力一般呈现为能力生态，通常跨新型能力主要视角中的多个	删除， 内容变更

		局, <u>适宜时可覆盖相关生态合作伙伴</u> ; CL5 (生态级)能力一般呈现为能力生态, 通常跨新型能力主要视角中的多个视角, <u>覆盖范围从组织全局扩展至生态圈</u> 。		视角, 覆盖组织全局 <u>以及生态圈</u> 。	
6	图 1	CL1: 初始级 建设要求: 尚未有效建成 <u>与主营业务相关的新型能力</u> 过程维: <u>按 GB/T 23001-2017 初步建立过程管控机制</u> 要素维: <u>初步开展信息(数字)技术应用</u> 管理维: <u>经验驱动型管理模式</u> CL2: 单元级 建设要求: <u>支持主营业务单一职能优化的单元级能力</u> 过程维: <u>规范有效的过程管理机制</u> 管理维: <u>职能驱动型管理模式</u> CL3: 流程级 建设要求: <u>支持主营业务集成协同的流程级能力</u> 过程维: <u>流程驱动的过程管控机制</u> 要素维: <u>业务线数字化+传感网</u> 管理维: <u>流程驱动型管理模式</u> CL4: 网络级 建设要求: <u>支持组织(企业)全局优化的网络能力</u> 要素维: <u>组织(企业)级数字化+产业互联网</u> CL5: 生态级	图 1	CL1: 规范级 建设要求: 尚未有效建成 <u>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> 过程维: <u>职能驱动的过程管控机制</u> 要素维: <u>规范开展信息(数字)技术应用</u> 管理维: <u>职能驱动型管理模式</u> CL2: 场景级 建设要求: <u>建成支持主营业务范围内关键业务活动数字化、场景化和柔性运行的场景级能力</u> 过程维: <u>技术使能的过程管控机制</u> 管理维: <u>技术使能型管理模式</u> CL3: 领域级 建设要求: <u>建成支持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</u> 过程维: <u>知识驱动的过程管控机制</u> 要素维: <u>组织(企业)级数字化+传感网</u> 管理维: <u>知识驱动型管理模式</u> CL4: 平台级 建设要求: <u>建成支持组织(企业)以及组织(企业)之间网络化协同和社会化协作的平台级能力</u> 要素维: <u>平台级数字化+产业互联网</u> CL5: 生态级	内容变更

		建设要求：支持价值开放共创的生态级能力 管理维：智能驱动型的价值生态 <u>共生</u> 管理模式		建设要求： <u>建成</u> 支持价值开放共创的生态级能力 管理维：智能驱动型的价值生态 <u>共创</u> 管理模式	
7	4.2.1	CL1（ <u>初始级</u> ）能力建设要求 CL1（ <u>初始级</u> ）能力应满足以下建设要求，包括但不限于： a) 按照 GB/T 23001—2017 的要求建立了两化融合管理体系； b) <u>打造了新型能力</u> ，但尚未有效建成主营业务范围内的新型能力。	4.2.1	CL1（ <u>规范级</u> ）能力建设要求 CL1（ <u>规范级</u> ）能力应满足以下建设要求，包括但不限于： a) 按照 GB/T 23001—2017 的要求建立了两化融合管理体系， <u>能够规范有效开展职能驱动型的能力打造过程管理</u> ； b) <u>开展了规范级能力建设，支持和优化相关业务范围内的生产经营管理活动</u> ，但尚未有效建成支持主营业务范围内 <u>关键业务数字化和柔性化运行</u> 的新型能力。 <u>注：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。</u>	标题变更 内容变更 新增注释
8	4.2.2	CL2（ <u>单元级</u> ）能力建设要求 在达到或高于 CL1（ <u>初始级</u> ）能力建设要求的基础上，CL2（ <u>单元级</u> ）的新型能力还应满足以下建设要求，包括但不限于： a) <u>聚焦特定部门或业务环节，建成支持主营业务单一职能优化的单元级能力</u> ； b) <u>能够规范有序开展职能驱动型的能力打造过程管理</u> ； c) 主要达成效率提升、成本降低、质量提高等预期价值效益目标。	4.2.2	CL2（ <u>场景级</u> ）能力建设要求 在达到或高于 CL1（ <u>规范级</u> ）能力建设要求的基础上，CL2（ <u>场景级</u> ）的新型能力还应满足以下建设要求，包括但不限于： a) <u>面向主营业务范围内关键业务环节，建成支持关键业务资源配置效率提升、关键业务活动数字化、场景化和柔性化运行的场景级能力</u> ； b) <u>开展了技术使能型的能力打造过程管理</u> ； c) <u>主要达成关键业务效率提升、成本降低、质量提高等预期价值效益目标</u> 。 <u>注：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。</u>	标题变更 内容变更 新增注释
9	4.2.3	CL3（ <u>流程级</u> ）能力建设要求 在达到或高于 CL2（ <u>单元级</u> ）能力建设要求的基	4.2.3	CL3（ <u>领域级</u> ）能力建设要求 在达到或高于 CL2（ <u>场景级</u> ）能力建设要求的基础上，	标题变更 内容变更

		础上，CL3（<u>流程级</u>）的新型能力还应满足以下建设要求，包括但不限于： a) <u>聚焦跨部门或跨业务环节</u>，建成支持主营业务集成协同的<u>流程级</u>能力； b) <u>能够规范有效开展流程驱动型</u>的能力打造过程管理，且支持过程管理动态优化； c) 实现<u>现有业务效率提升、成本降低、质量提高</u>等预期价值效益目标，并有效拓展延伸业务。		CL3（<u>领域级</u>）的新型能力还应满足以下建设要求，包括但不限于： a) <u>面向组织（企业）主营业务领域</u>，建成支持主营业务领域内资源全局优化配置，以及主营业务集成融合、<u>动态协同和一体化运行</u>的<u>领域级</u>能力； b) 开展了<u>知识驱动型</u>的能力打造过程管理，且支持过程管理动态优化； c) 实现<u>组织整体业务成本降低、效率提升、质量提高</u>等预期价值效益目标，并有效拓展延伸业务。 <u>注：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。</u>	新增注释
10	4.2.4	CL4（<u>网络级</u>）能力建设要求 在达到或高于 CL3（<u>流程级</u>）能力建设要求的基础上，CL4（<u>网络级</u>）的新型能力还应满足以下建设要求，包括但不限于： a) <u>聚焦全员、全要素和全过程</u>，建成支持组织（企业）<u>全局优化的网络级</u>能力； ... c) 实现<u>与产品/服务创新相关的新技术/新产品、服务延伸与增值、主营业务增长</u>等价值效益目标，<u>并有效开展业态转变，培育发展数字业务</u>。	4.2.4	CL4（<u>平台级</u>）能力建设要求 在达到或高于 CL3（<u>领域级</u>）能力建设要求的基础上，CL4（<u>平台级</u>）的新型能力还应满足以下建设要求，包括但不限于： a) <u>面向组织全员、全要素和全过程</u>，建成支持组织（企业）<u>以及组织（企业）之间资源动态配置，以及主营业务网络化协同和社会化协作的平台级</u>能力； ... c) 实现<u>供应链/产业链整体成本降低、效率提升、产品/服务创新、用户连接与赋能</u>等价值效益目标，<u>有条件的组织（企业）培育发展平台级数字业务，开辟业务平台化价值创造新空间</u>。	标题变更，内容变更
11	4.2.5	在达到或高于 CL4（<u>网络级</u>）能力建设要求的基础上，CL5（<u>生态级</u>）的新型能力还应满足以下建设要求，包括但不限于：	4.2.5	在达到或高于 CL4（<u>平台级</u>）能力建设要求的基础上，CL5（<u>生态级</u>）的新型能力还应满足以下建设要求，包括但不限于：	内容变更，新增

		a) <u>聚焦跨组织（企业）、生态合作伙伴、用户等，建成支持价值共创的生态级能力；</u> ... c) 全面实现<u>与业态转变相关的用户/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目标。</u>		a) <u>面向跨组织（企业）、生态合作伙伴、用户等的生态圈，建成支持智能驱动的生态资源按需精准配置，以及生态合作伙伴间业务智能化、集群化、生态化发展，实现价值开放共创的生态级能力；</u> ... c) 全面实现<u>生态圈用户/生态合作伙伴连接与赋能、数字业务培育、绿色可持续发展等价值效益目标。</u> <u>注：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。</u>	
12	—	——	5	<u>5 CL1（规范级）能力建设要求</u> <u>5.1 过程维建设要求</u> <u>组织应按照 GB/T 23001—2017 的要求，围绕规范级能力建设、运行和优化，规范有效开展策划、实施与运行、评测、改进等活动，并形成职能驱动型的过程管控机制，包括但不限于：</u> <u>a) 规范有效开展可持续竞争优势分析，识别确定拟打造的规范级能力（体系），并完成职能驱动型过程管控机制、系统性解决方案、管理体系等的策划；</u> <u>b) 按照规范级能力建设、运行和优化需求，建立并执行职能驱动型支持条件建设制度，建立并执行职能驱动型的实施与运行过程管理要求，明确相关方的沟通、协调机制和手段等，实现过程管控机制、系统性解决方案和管理体系之间的协调互动；</u> <u>c) 采取诊断对标、监视与测量、内部审核、管理评审、考核等方式，对新型能力建设过程和结果进行跟踪、分</u>	新增

			析和评测； <u>d) 建立职能驱动型的持续改进机制，按照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，持续开展改进活动。</u> <u>5.2 要素维建设要求</u> <u>组织应围绕规范级能力建设、运行和优化，形成覆盖数据、技术、流程和组织等四要素的系统性解决方案，规范开展数据开发利用、技术应用、流程优化和职能职责调整等活动，包括但不限于：</u> <u>a) 开展规范级能力所对应职能范围内数据的采集和分析利用；</u> <u>b) 规范开展信息（数字）技术应用，对设备设施进行必要的自动化、数字化改造升级，部署必要的信息技术（IT）软硬件；</u> <u>c) 对规范级能力所涉及的业务流程、职能职责进行必要的梳理、规范、调整和优化。</u> <u>5.3 管理维建设要求</u> <u>组织应围绕规范级能力建设、运行和优化，建立职能驱动型管理方式，包括但不限于：</u> <u>a) 明确数据、技术、流程和组织等四要素协同优化的程序和方法；</u> <u>b) 最高管理者、管理者代表等组织决策层能够准确理解职能驱动型两化融合管理体系，相关人员职能化的职责和权限得到合理划分和规定；</u> <u>c) 采用与规范级能力匹配的组织结构设置机制，建立职能型组织结构；</u>	
--	--	--	---	--

				d) 采用 <u>职能驱动</u> 的管理方式，主要根据规范性岗位 <u>职能分工</u> 开展各项业务活动。	
13	5	CL2（ <u>单元级</u> ）能力建设要求	6	CL2（ <u>场景级</u> ）能力建设要求	标题变更
14	5.1.1	组织应按照 GB/T 23001—2017 的要求，围绕 <u>新型</u> 能力建设、运行和优化，规范有序开展策划、支持、实施与运行，评测、改进等活动，并形成 <u>职能驱动型</u> 的过程管控机制。	6.1.1	组织应按照 GB/T 23001—2017 的要求，围绕 <u>场景级</u> 能力建设、运行和优化，规范有序开展策划、支持、实施与运行、评测、改进等活动，并形成 <u>技术使能型</u> 的过程管控机制。	内容变更
15	5.1.2	组织应有效开展可持续竞争合作优势分析，识别确定<u>单元级</u>能力（体系），完成过程管控机制、系统性解决方案、治理体系等的策划，包括但不限于： a) 将（<u>新一代</u>）<u>信息技术应用</u>相关内容纳入发展战略或专项规划，开展数字化转型<u>诊断对标</u>等工作，<u>规范</u>开展可持续竞争合作优势分析，明确与其战略匹配的可持续竞争合作优势、业务数字化和价值模式需求等内容； b) 建立、实施、保持和持续改进<u>职能驱动型</u>两化融合管理体系，明确能力打造的过程及其相互作用关系； c) 识别并确定拟打造的<u>单元级</u>能力（体系）及相应的能力单元/能力模块； d) 识别并确认<u>单元级</u>能力打造的价值效益目标，以实现效率提升、成本降低、质量提高等目标为重点； e) 依据<u>单元级</u>能力打造需求，完成<u>职能驱动型</u>过程管控机制的策划；	6.1.2	组织应有效开展可持续竞争合作优势分析，识别确定<u>场景级</u>能力（体系），完成过程管控机制、系统性解决方案、治理体系等的策划，包括但不限于： a) 将<u>关键业务活动</u><u>数字场景建设</u>纳入<u>组织发展战略</u>或专项规划，开展数字化转型<u>成熟度评级与诊断</u>等工作，<u>有效</u>开展可持续竞争合作优势分析，明确与其战略匹配的可持续竞争合作优势，<u>以及</u><u>业务数字化</u>、<u>场景化</u>、<u>柔性化</u>和价值模式需求等内容； b) 建立、实施、保持和持续改进<u>技术使能型</u>两化融合管理体系，明确能力打造的过程及其相互作用关系； c) 识别并确定拟打造的<u>场景级</u>能力（体系）及相应的能力单元/能力模块； d) 识别并确认<u>场景级</u>能力打造的价值效益目标，以实现<u>主营业务范围内关键业务</u>效率提升、成本降低、质量提高等目标为重点； e) 依据<u>场景级</u>能力打造需求，完成<u>技术使能型</u>过程管控机制的策划； f) 依据<u>场景级</u>能力打造需求，完成系统性解决方案的策划，明确数据、技术、流程、组织等四要素及其互动	内容变更

		f) 依据<u>单元级能力</u>打造需求,完成系统性解决方案的策划,明确数据、技术、流程、组织等四要素及其互动创新和持续优化的需求和实现路径; g) 依据<u>单元级能力</u>打造需求,完成治理体系的策划,明确数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等方面及其互动创新和持续优化的需求和实现路径。		创新和持续优化的需求和实现路径; g) 依据<u>场景级能力</u>打造需求,完成治理体系的策划,明确数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等方面及其互动创新和持续优化的需求和实现路径。	
16	5.1.3	组织应按照<u>单元级能力</u>建设、运行和优化需求,开展支持条件的建设与投入、实施与运行的过程管理,包括但不限于: a) 建立并执行<u>职能驱动型</u>支持条件建设制度,开展资金投入、人才保障、设备设施、信息资源和信息安全等的投入保障和管理,实现<u>职能驱动</u>的支持条件与资源的统筹配置、评估、维护和优化; b) 建立并执行<u>职能驱动型</u>的实施与运行过程管理要求,明确相关方的沟通、协调机制和手段等,实现过程管控机制、系统性解决方案和治理体系之间的协调互动。	6.1.3	组织应按照<u>场景级能力</u>建设、运行和优化需求,开展支持条件的建设与投入、实施与运行的过程管理,包括但不限于: a) 建立并执行<u>技术使能型</u>支持条件建设制度,开展资金投入、人才保障、设备设施、信息资源和信息安全等的投入保障和管理,实现<u>技术使能</u>的支持条件与资源的统筹配置、评估、维护和优化; b) 建立并执行<u>技术使能型</u>的实施与运行过程管理要求,明确相关方的沟通、协调机制和手段等,实现过程管控机制、系统性解决方案和治理体系之间的协调互动。	内容变更
17	5.1.4	组织应按照<u>单元级能力</u>建设、运行和优化需求,采取诊断对标、监视与测量、内部审核、管理评审、考核等方式,对新型能力建设过程和结果进行跟踪、分析和评测,包括但不限于: a) 建立<u>职能驱动型</u>能力建设、运行和优化的评价诊断机制,对评测过程进行制度性安排,实现	6.1.4	组织应按照<u>场景级能力</u>建设、运行和优化需求,采取诊断对标、监视与测量、内部审核、管理评审、考核等方式,对新型能力建设过程和结果进行跟踪、分析和评测,包括但不限于: a) 建立<u>技术使能型</u>能力建设、运行和优化的评价诊断机制,对评测过程进行制度性安排,实现部分关键绩效	内容变更

		部分关键绩效指标量化跟踪、分析、诊断和管理，识别持续改进的需求和机会； b) 对通过 <u>单元级能力</u> 打造实现业务数字化、获取可持续竞争优势，达成预期价值效益目标的情况进行跟踪、分析、诊断对标、评价和考核等，识别持续改进的需求和机会。		指标量化跟踪、分析、诊断和管理，识别持续改进的需求和机会； b) 对通过 <u>场景级能力</u> 打造实现 <u>主营业务范围内关键业务数字化、场景化和柔性化运行</u> 、获取可持续竞争优势，达成预期价值效益目标的情况进行跟踪、分析、诊断对标、评价和考核等，识别持续改进的需求和机会。	
18	5.1.5	组织应开展的改进活动， <u>包括</u> 但不限于： 建立 <u>职能驱动型</u> 的持续改进机制，按照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，持续开展改进活动。	6.1.5	组织应开展的改进活动， <u>包括</u> 但不限于： 建立 <u>技术使能型</u> 的持续改进机制，按照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，持续开展改进活动。	编号变更 内容变更
19	5.2.1	组织应围绕 <u>单元级能力</u> ，基于工具级数字化形成覆盖数据、技术、流程和组织等四要素的系统性解决方案，有效实现 <u>单一职能范围内</u> 的数据开发利用、技术应用、流程优化和职能职责调整等，支持 <u>特定业务领域或环节</u> 数字化。	6.2.1	组织应围绕 <u>场景级能力</u> ，基于工具级数字化形成覆盖数据、技术、流程和组织等四要素的系统性解决方案，有效实现 <u>主营业务范围内关键业务数据</u> 开发利用、技术应用、流程优化和职能职责调整等，支持 <u>关键业务数字化、场景化和柔性化运行</u> 。	内容变更
20	5.2.2	组织应制定 <u>单元级数据开发利用方案</u> ，有效开展数据采集、数据集成与共享、数据应用等， <u>包括</u> 但不限于： a) 实现 <u>单元级能力</u> 所对应职能范围内核心数据的自动采集； b) 完成 <u>特定部门、特定业务领域或环节</u> 数据的标准化，实现 <u>单元级数据集成与共享</u> ； c) 构建 <u>单元级数据模型</u> ，支持 <u>优化主营业务单一职能范围内</u> 的生产经营活动。	6.2.2	组织应制定 <u>场景级数据开发利用方案</u> ，有效开展数据采集、数据集成与共享、数据应用等， <u>包括</u> 但不限于： a) 实现 <u>场景级能力</u> 所对应职能范围内核心数据的自动采集； b) 完成 <u>主营业务范围内关键业务场景数据</u> 的标准化，实现 <u>场景级数据集成与共享</u> ； c) 构建 <u>场景级数据模型</u> ，支持 <u>关键业务范围内的生产经营活动数字化、场景化和柔性化运行</u> 。	内容变更
21	5.2.3	组织应围绕 <u>单元级能力</u> 建设、运行和优化，制定技术实现方案，有效推动设备设施、信息技术	6.2.3	组织应围绕 <u>场景级能力</u> 建设、运行和优化，制定技术实现方案，有效推动设备设施、信息技术（IT）软硬件、	内容变更

		(IT) 软硬件、网络 and 平台等的建设与应用, 包括但不限于: a) 根据<u>单元级</u>能力建设需求, 对设备设施进行必要的自动化、数字化、网络化改造升级; b) 实现 IT 软硬件基础设施的统一规划、集中管理, 根据<u>单元级</u>能力建设需求, 在研发、生产、服务等<u>特定</u>环节应用必要的 IT 软硬件及信息系统; c) 根据<u>单元级</u>能力建设需求, 在生产经营和服务场所部署适宜的 IT 网络, 在必要的场所部署适宜的运营技术 (OT) 网络。		网络和平台等的建设与应用, 包括但不限于: a) 根据<u>场景级</u>能力建设需求, 对设备设施进行必要的自动化、数字化、网络化改造升级; b) 实现 IT 软硬件基础设施的统一规划、集中管理, 根据<u>场景级</u>能力建设需求, 在研发、生产、服务等<u>关键业务</u>环节应用必要的 IT 软硬件及信息系统; c) 根据<u>场景级</u>能力建设需求, 在生产经营和服务场所部署适宜的 IT 网络, 在必要的场所部署适宜的运营技术 (OT) 网络。	
22	5.2.4	组织应制定<u>单元级</u>业务流程优化方案, 对<u>单元级</u>能力建设、运行和优化涉及的业务流程进行梳理、规范、调整和优化, 包括但不限于: a) 围绕<u>单元级</u>能力建设, 完成<u>特定部门或业务环节</u> (单元级) 内的业务流程优化设计, 对涉及的部门或业务<u>环节内</u>业务流程相关内容进行界定; b) 应用<u>信息技术</u>, 支持部门内或以部门为节点的业务流程运行管控, 实现业务流程<u>规范化</u>管理。	6.2.4	组织应制定业务流程优化方案, 对<u>场景级</u>能力建设、运行和优化涉及的业务流程进行梳理、规范、调整和优化, 包括但不限于: a) 围绕<u>场景级</u>能力建设, 完成<u>关键业务场景</u>的业务流程优化设计, 对涉及的<u>相关部门</u>或业务流程相关内容进行界定; b) 应用<u>信息 (数字) 技术</u>, 支持<u>场景级</u>业务流程运行管控, 实现业务流程<u>场景化</u>管理。	内容变更
23	5.2.5	组织应制定相关方案, 对<u>单元级</u>能力建设、运行和优化涉及的职能职责调整、人员优化配置等做出适宜安排, 包括但不限于: a) 根据<u>单元级</u>能力所对应的业务流程优化设计要求, 完成<u>业务部门或特定管理层级</u>的部门与	6.2.5	组织应制定相关方案, 对<u>场景级</u>能力建设、运行和优化涉及的职能职责调整、人员优化配置等做出适宜安排, 包括但不限于: a) 根据<u>场景级</u>能力所对应的业务流程优化设计要求, 完成<u>关键业务场景相关</u>部门与岗位等职能职责的调整;	内容变更

		岗位等职能职责的调整； b) 根据 <u>单元级</u> 能力对应的职能职责调整和岗位胜任要求，配置具有胜任力的人员。		b) 根据 <u>场景级</u> 能力对应的职能职责调整和岗位胜任要求，配置具有胜任力的人员。	
24	5.3.1	组织应建立覆盖数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等的治理体系，形成 <u>职能驱动型</u> 管理模式，有效支撑 <u>单元级</u> 能力的建设、运行和优化。	6.3.1	组织应建立覆盖数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等的治理体系，形成 <u>技术使能型</u> 管理模式，有效支撑 <u>场景级</u> 能力的建设、运行和优化。	内容变更
25	5.3.2	组织应建立相关规定，围绕 <u>单元级</u> 能力建设、运行和优化，从数字化治理制度、数字化领导力、数字化人才、数字化资金、安全可控等方面，建立适宜的数字化治理体系，包括但不限于： a) 建立 <u>职能驱动型</u> 的数字化治理相关制度，明确 <u>单一职能范围</u> 内数据、技术、流程和组织等四要素协同优化的程序和方法； b) 最高管理者、管理者代表等组织决策层领导能够准确理解 <u>职能驱动型</u> 两化融合管理体系，以及以 <u>单元级</u> 能力建设为主线的数字化转型机理和方法； ... d) 配备与 <u>单元级</u> 能力相匹配的数字化人才； ... g) 适宜时，应用安全可控的技术或系统。	6.3.2	组织应建立相关规定，围绕 <u>场景级</u> 能力建设、运行和优化，从数字化治理制度、数字化领导力、数字化人才、数字化资金、安全可控等方面，建立适宜的数字化治理体系，包括但不限于： a) 建立 <u>技术使能型</u> 的数字化治理相关制度，明确 <u>特定业务场景范围</u> 内数据、技术、流程和组织等四要素协同优化的程序和方法； b) 最高管理者、管理者代表等组织决策层领导能够准确理解 <u>技术使能型</u> 两化融合管理体系，以及以 <u>场景级</u> 能力建设为主线的数字化转型机理和方法； ... d) 配备与 <u>场景级</u> 能力相匹配的数字化人才； ... g) 适宜时，应用 <u>场景级</u> 的安全可控的技术或系统。	内容变更
26	5.3.3	组织应从组织结构设置机制、职能职责调整机制等方面，建立与 <u>单元级</u> 能力建设、运行和优化相匹配的组织机制，包括但不限于： a) 采用与 <u>单元级</u> 能力匹配的组织结构设置机	6.3.3	组织应从组织结构设置机制、职能职责调整机制等方面，建立与 <u>场景级</u> 能力建设、运行和优化相匹配的组织机制，包括但不限于： a) 采用与 <u>场景级</u> 能力匹配的组织结构设置机制，建立	内容变更

		制，建立 <u>职能型</u> 组织结构； b) 根据 <u>单元级</u> 能力建设、运行和优化的要求，建立 <u>职能驱动型</u> 职能职责调整机制。		<u>技术使能型</u> 组织结构； b) 根据 <u>场景级</u> 能力建设、运行和优化的要求，建立 <u>技术使能型</u> 职能职责调整机制。	
27	5.3.4	组织应从管理方式创新、员工工作模式变革等方面，建立与 <u>单元级</u> 能力建设、运行和优化相匹配的管理方式，包括但不限于： a) 采用 <u>职能驱动</u> 的科层制管理方式，开展数字化 <u>辅助</u> 管理决策； ...	6.3.4	组织应从管理方式创新、员工工作模式变革等方面，建立与 <u>场景级</u> 能力建设、运行和优化相匹配的管理方式，包括但不限于： a) 采用 <u>技术使能型</u> 管理方式，开展数字化、 <u>场景化</u> 管理决策； ...	内容变更
28	5.3.5	组织应从价值观、行为准则等方面，建立与 <u>单元级</u> 能力建设、运行和优化相匹配的组织文化，...	6.3.5	组织应从价值观、行为准则等方面，建立与 <u>场景级</u> 能力建设、运行和优化相匹配的组织文化，... <u>注：“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。</u> <u>“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。</u>	内容变更， 新增
29	6	CL3（ <u>流程级</u> ）能力建设要求	7	CL3（ <u>领域级</u> ）能力建设要求	标题变更
30	6.1.1	组织应按照 GB/T 23001—2017 的要求，围绕 <u>新型</u> 能力建设、运行和优化， <u>规范有序开展策划</u> ，支持、实施与运行，评测和 <u>改进</u> 等活动，并形成 <u>流程驱动</u> 的过程管控机制，实现对能力建设和运行关键过程的量化跟踪和 <u>分析</u> 优化。	7.1.1	组织应按照 GB/T 23001—2017 的要求，围绕 <u>领域级</u> 能力建设、运行和优化， <u>有效</u> 开展策划、支持、实施与运行、评测、改进等活动，并形成 <u>知识驱动型</u> 的过程管控机制，实现对能力建设和运行关键过程的量化跟踪和 <u>动态</u> 优化。	内容变更
31	6.1.2	组织应有效开展可持续竞争合作优势分析，识别确定 <u>流程级</u> 能力（体系），完成过程管控机制、系统性解决方案、治理体系等的策划，包括但不限于： a) 制定以实现主营业务 <u>综合集成</u> 为 <u>主要内容</u>	7.1.2	组织应有效开展可持续竞争合作优势分析，识别确定 <u>领域级</u> 能力（体系），完成过程管控机制、系统性解决方案、治理体系等的策划，包括但不限于： a) 制定以 <u>建设数字组织（企业）、实现主营业务集成融合、动态协同和一体化运行</u> 为 <u>核心内容</u> 的 <u>数字化转型</u> 规	内容变更

	的<u>两化融合专项规划</u>,建立可持续竞争优势识别、获取、改进的制度安排,开展数字化转型诊断<u>对标</u>等工作,明确与其战略相匹配的可持续竞争优势、业务集成融合和价值模式需求等内容; b) 建立、实施、保持和持续改进<u>流程驱动型</u>两化融合管理体系,明确新型能力打造的过程及其相互作用关系,基于关键过程的量化跟踪,实现新型能力打造的闭环管理; c) 系统识别并确定拟打造的<u>流程级能力</u>(体系),形成新型能力打造路线图,明确新型能力类型、等级需求、优先级等,将<u>流程级能力</u>(体系)打造作为发展战略或专项规划的重要内容; d) 识别并确认<u>流程级能力</u>建设的价值效益目标,<u>主要通过生产运营优化,实现效率提升、成本降低、质量提高</u>等目标。适宜时,探索延伸业务,通过产品/服务创新,追求主营业务增长; e) 依据<u>流程级能力</u>打造需求,完成<u>流程驱动型</u>的过程管控机制的策划; f) 依据<u>流程级能力</u>打造需求,完成系统性解决方案的策划,明确数据、技术、流程、组织等四要素及其互动创新和持续优化的需求和实现路径,形成涵盖解决方案策划、实施和改进等的路线图; g) 依据<u>流程级能力</u>打造需求,完成治理体系的策划,形成管理模式变革的愿景、需求和实施路	划,建立可持续竞争优势识别、获取、改进的制度安排,开展数字化转型成熟度评级与诊断等工作,明确与其战略相匹配的可持续竞争优势,<u>以及业务集成融合、动态协同、一体化运行</u>和价值模式需求等内容; b) 建立、实施、保持和持续改进<u>知识驱动型</u>两化融合管理体系,明确新型能力打造的过程及其相互作用关系,基于关键过程的量化跟踪,实现新型能力打造的闭环管理; c) 系统识别并确定拟打造的<u>领域级能力</u>(体系),形成新型能力打造路线图,明确新型能力类型、等级需求、优先级等,将<u>领域级能力</u>(体系)打造作为发展战略或专项规划的重要内容; d) 识别并确认<u>领域级能力</u>建设的价值效益目标,以实现<u>组织(企业)业务整体成本降低、效率提升、质量提高</u>等目标为<u>重点</u>。适宜时,探索延伸业务,通过产品/服务创新,追求主营业务增长; e) 依据<u>领域级能力</u>打造需求,完成<u>知识驱动型</u>的过程管控机制的策划; f) 依据<u>领域级能力</u>打造需求,完成系统性解决方案的策划,明确数据、技术、流程、组织等四要素及其互动创新和持续优化的需求和实现路径,形成涵盖解决方案策划、实施和改进等的路线图; g) 依据<u>领域级能力</u>打造需求,完成治理体系的策划,形成管理模式变革的愿景、需求和实施路径,明确数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等方面及其互动创新和持续优化的需求和实现路径。	
--	--	---	--

		径,明确数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等方面及其互动创新和持续优化的需求和实现路径。			
32	6.1.3	组织应按照<u>流程级</u>能力建设、运行和优化需求,规范开展支持条件的建设与投入、实施与运行的过程管理,包括但不限于: a) 建立并执行<u>流程驱动型</u>支持条件建设制度,有效开展资金投入、人才保障、设备设施、信息资源和信息安全等的投入保障和管理优化,实现<u>流程驱动</u>的支持条件和资源的统筹配置、评估、维护和优化,将相关内容纳入发展战略或专项规划,并将相关要求纳入绩效考核体系; b) 建立并执行<u>流程驱动型</u>的实施与运行过程管理要求,明确相关方的沟通、协调机制和手段,实现过程管控机制、系统性解决方案和治理体系之间的协调优化和互动创新。	7.1.3	组织应按照<u>领域级</u>能力建设、运行和优化需求,有效开展支持条件的建设与投入、实施与运行的过程管理,包括但不限于: a) 建立并执行<u>知识驱动型</u>支持条件建设制度,有效开展资金投入、人才保障、设备设施、信息资源和信息安全等的投入保障和管理优化,实现<u>知识驱动</u>的支持条件和资源的统筹配置、评估、维护和优化,将相关内容纳入发展战略或专项规划,并将相关要求纳入绩效考核体系; b) 建立并执行<u>知识驱动型</u>的实施与运行过程管理要求,明确相关方的沟通、协调机制和手段,实现过程管控机制、系统性解决方案和治理体系之间的协调优化和互动创新。	内容变更
33	6.1.4	组织应按照<u>流程级</u>能力建设、运行和优化需求,采取诊断对标、监视与测量、内部审核、管理评审、考核等方式,对新型能力建设关键过程和结果进行量化跟踪、分析和评测,包括但不限于: a) 建立<u>流程驱动型</u>能力建设、运行和优化的评价诊断机制,对评测过程进行制度性安排,实现主要业务流程相关绩效指标的量化跟踪、分析、诊断和管理,识别持续改进的需求和机会; b) 对通过<u>流程级</u>能力打造实现业务集成融合、获取可持续竞争合作优势,达成预期价值效益目	7.1.4	组织应按照<u>领域级</u>能力建设、运行和优化需求,采取诊断对标、监视与测量、内部审核、管理评审、考核等方式,对新型能力建设关键过程和结果进行量化跟踪、分析和评测,包括但不限于: a) 建立<u>知识驱动型</u>能力建设、运行和优化的评价诊断机制,对评测过程进行制度性安排,实现主要业务流程相关绩效指标的量化跟踪、分析、诊断和管理,识别持续改进的需求和机会; b) 对通过<u>领域级</u>能力打造实现业务集成融合、获取可持续竞争合作优势,达成预期价值效益目标的情况进行	内容变更

		标的情况进行量化跟踪、分析、诊断对标、评价和考核等，识别持续改进的需求和机会。		量化跟踪、分析、诊断对标、评价和考核等，识别持续改进的需求和机会。	
34	6.1.5	组织应开展的改进活动包括但不限于： <u>建立流程驱动型</u> 的持续改进机制...	7.1.5	组织应开展的改进活动包括但不限于： <u>建立知识驱动型</u> 的持续改进机制...	内容变更
35	6.2.1	组织应围绕 <u>流程级</u> 能力，基于 <u>业务线</u> 数字化和传感网，形成覆盖数据、技术、流程和组织等四要素的系统性解决方案，有效实现跨部门、跨业务环节的数据集成与共享利用、技术集成融合应用、流程贯通与优化和职能职责协同调整等，支持跨部门、跨业务环节的业务集成融合。	7.2.1	组织应围绕 <u>领域级</u> 能力，基于 <u>组织（企业）级</u> 数字化和传感网，形成覆盖数据、技术、流程和组织等四要素的系统性解决方案，有效实现跨部门、跨业务环节的数据集成与共享利用、技术集成融合应用、流程贯通与优化 <u>重构</u> 和职能职责协同调整等，支持跨部门、跨业务环节的业务集成融合、 <u>动态协同</u> 和 <u>一体化运行</u> 。	内容变更
36	6.2.2	组织应制定 <u>流程级</u> 数据开发利用方案，有效开展数据采集、数据集成与共享、数据应用等，包括但不限于： a) 在 <u>相关业务流程</u> 范围内，自动采集组织运行各环节的主要数据； b) 开展 <u>流程级</u> 数据规范化管理，完成业务线内产品、物料、人员等主数据的标准化，并开展主要业务系统的数据整合，实现 <u>流程级</u> 数据集成与共享； c) 构建主要产品、设备、工艺、业务等的 <u>流程级</u> 数据模型，支持 <u>优化流程级</u> 的生产经营活动。	7.2.2	组织应制定 <u>领域级</u> 数据开发利用方案，有效开展数据采集、数据集成与共享、数据应用等，包括但不限于： a) 在 <u>主营业务领域</u> 范围内，自动采集组织运行各环节的主要数据； b) 开展 <u>领域级</u> 数据规范化管理，完成 <u>主营业务领域范围内</u> 产品、物料、人员等主数据的标准化，并开展主要业务系统的数据整合，实现 <u>领域级</u> 数据集成与共享； c) 构建主要产品、设备、工艺、业务等的 <u>领域级</u> 数据模型，支持 <u>主营业务领域内</u> 生产经营活动的 <u>集成融合、动态协同</u> 和 <u>一体化运行</u> 。	内容变更
37	6.2.3	组织应围绕 <u>流程级</u> 能力建设、运行和优化，制定技术实现方案，有效推动设备设施、IT 软硬件、网络 and 平台等的建设与应用，包括但不限于： a) 根据 <u>流程级</u> 能力建设需求，完成设备设施数字化、网络化改造升级，实现关键设备设施之间	7.2.3	组织应围绕 <u>领域级</u> 能力建设、运行和优化，制定技术实现方案，有效推动设备设施、IT 软硬件、网络 and 平台等的建设与应用，包括但不限于： a) 根据 <u>领域级</u> 能力建设需求，完成设备设施数字化、网络化改造升级，实现关键设备设施之间的 <u>互联互通</u> 和	内容变更 新增

		的互联互通和集成优化,实现关键设备设施与经营管理层 IT 系统之间的集成优化; b) 根据<u>流程级</u>能力建设需求,对 IT 软硬件基础设施进行统一规划、集中管理、综合集成和优化利用,在研发、生产、服务等相关环节应用适宜的 IT 软硬件及信息系统,实现业务系统之间的集成运作; c) 根据<u>流程级</u>能力建设需求,在生产经营和服务场所部署适宜的 IT 网络、OT 网络,相关环节的 IT 网络和 OT 网络实现互联互通。		集成优化,实现关键设备设施与经营管理层 IT 系统之间的集成优化; b) 根据<u>领域级</u>能力建设需求,对 IT 软硬件基础设施进行统一规划、集中管理、综合集成和优化利用,在研发、生产、服务等相关环节应用适宜的 IT 软硬件及信息系统,实现业务系统之间的集成运作; c) 根据<u>领域级</u>能力建设需求,在生产经营和服务场所部署适宜的 IT 网络、OT 网络,相关环节的 IT 网络和 OT 网络实现互联互通; <u>d) 初步开展上平台用平台工作,采用自建或第三方平台推进业务上云。</u>	
38	6.2.4	组织应制定<u>流程级</u>业务流程优化方案,对<u>流程级</u>能力建设、运行和优化涉及的业务流程进行梳理、规范、<u>调整</u>和优化,包括但不限于: a) 完成跨部门、跨层级的业务流程优化设计,明确业务流程的管理组织、负责人以及评价考核等要求,跨部门流程节点应细化到岗位/角色; b) 深入应用信息技术,实现跨部门、跨层级的业务流程状态<u>量化跟踪</u>和<u>过程管控</u>。	7.2.4	组织应制定<u>领域级</u>业务流程优化方案,对<u>领域级</u>能力建设、运行和优化涉及的业务流程进行梳理、规范、调整、<u>优化</u>和<u>重构</u>,包括但不限于: a) <u>围绕领域级能力打造</u>,完成跨部门、跨层级的业务流程优化设计<u>与重构</u>,明确业务流程的管理组织、负责人以及评价考核等要求,跨部门流程节点应细化到岗位/角色; b) 深入应用<u>新一代</u>信息技术,实现跨部门、跨层级的业务流程状态<u>动态跟踪</u>和<u>在线管控</u>。	内容变更
39	6.2.5	组织应制定相关方案,对<u>流程级</u>能力建设、运行和优化涉及的职能职责调整、人员优化配置等做出适宜安排,包括但不限于: a) 建立跨部门、跨层级的业务流程职责... b) 根据<u>流程级</u>能力对应的职能职责调整和岗位胜任要求...	7.2.5	组织应制定相关方案,对<u>领域级</u>能力建设、运行和优化涉及的职能职责调整、人员优化配置等做出适宜安排,包括但不限于: a) <u>围绕领域级能力打造</u>,建立跨部门、跨层级的业务流程职责... b) 根据<u>领域级</u>能力对应的职能职责调整和岗位胜任要	内容变更

				求...	
40	6.3.1	组织应建立覆盖数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等的治理体系，形成 <u>流程驱动型</u> 管理模式，有效支撑 <u>流程级</u> 能力的建设、运行和优化。	7.3.1	组织应建立覆盖数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等的治理体系，形成 <u>知识驱动型</u> 管理模式，有效支撑 <u>领域级</u> 能力的建设、运行和优化。	内容变更
41	6.3.2	组织应建立相关规定，围绕<u>流程级</u>能力建设、运行和优化，从数字化治理制度、数字化领导力、数字化人才、数字化资金、安全可控等方面，建立适宜的数字化治理体系，包括但不限于： a) 建立<u>流程驱动型</u>的数字化治理<u>相关</u>制度，明确主要业务流程相关的数据、技术、流程和组织等四要素协同管理和动态优化的程序和方法； b) 最高管理者、管理者代表等组织决策层领导能够深刻理解<u>流程驱动型</u>两化融合管理体系，以及以<u>流程级</u>能力建设为主线的数字化转型机理和方法； ... e) 按照<u>流程级</u>能力建设需求，设置数字化相关专项预算，资金投入适宜、及时、持续有效； f) 按照<u>流程级</u>能力建设需求，建立信息安全管理体系，采用适宜的信息安全技术、手段和机制流程，对信息安全进行全过程管理和防范； ...	7.3.2	组织应建立相关规定，围绕<u>领域级</u>能力建设、运行和优化，从数字化治理制度、数字化领导力、数字化人才、数字化资金、安全可控等方面，建立适宜的数字化治理体系，包括但不限于： a) 建立<u>知识驱动</u>的数字化治理相制度，明确主要业务流程相关的数据、技术、流程和组织等四要素协同管理和动态优化的程序和方法； b) 最高管理者、管理者代表等组织决策层领导能够深刻理解<u>知识驱动型</u>两化融合管理体系，以及以<u>领域级</u>能力建设为主线的数字化转型机理和方法； ... e) 按照<u>领域级</u>能力建设需求，设置数字化相关专项预算，资金投入适宜、及时、持续有效； f) 按照<u>领域级</u>能力建设需求，建立信息安全管理体系，采用适宜的信息安全技术、手段和机制流程，对信息安全进行全过程管理和防范； ...	内容变更
42	6.3.3	组织应从组织结构设置机制、职能职责调整机制等方面，建立与 <u>流程级</u> 能力建设、运行和优化相匹配的组织机制，包括但不限于：	7.3.3	组织应从组织结构设置机制、职能职责调整机制等方面，建立与 <u>领域级</u> 能力建设、运行和优化相匹配的组织机制，包括但不限于：	内容变更

		a) 建立<u>流程驱动型</u>的<u>矩阵式</u>组织结构,设置以专责部门为核心的跨部门组织体系,能够统筹协调相关业务部门,协同推进业务集成融合; b) 根据<u>流程级</u>能力建设、运行和优化的要求,建立<u>流程驱动型</u>的职能职责调整机制,形成以流程职责为牵引的职能职责协调运转和优化调整机制。		a) 建立<u>知识驱动型</u>的组织结构,设置以专责部门为核心的跨部门组织体系,能够统筹协调相关业务部门,协同推进业务集成融合、<u>动态协同和一体化运行</u>; b) 根据<u>领域级</u>能力建设、运行和优化的要求,建立<u>知识驱动型</u>的职能职责调整机制,形成以流程职责为牵引的职能职责协调运转和优化调整机制。	
43	6.3.4	组织应从管理方式创新、员工工作模式变革等方面,建立与<u>流程级</u>能力建设、运行和优化相匹配的管理方式,包括但不限于: a) 采用<u>流程驱动型</u>的<u>矩阵式</u>管理方式,能够实现<u>流程驱动</u>的跨部门、跨层级的计划、组织、指挥、协调和控制等管理活动...	7.3.4	组织应从管理方式创新、员工工作模式变革等方面,建立与<u>领域级</u>能力建设、运行和优化相匹配的管理方式,包括但不限于: a) 采用<u>知识驱动型</u>的管理方式,能够实现<u>知识驱动</u>的跨部门、跨层级的<u>协同</u>计划、组织、指挥、协调和控制等管理活动...	内容变更
44	6.3.5	组织应从价值观、行为准则等方面,建立与<u>流程级</u>能力建设、运行和优化相匹配的组织文化,包括但不限于: a) 顺应（新一代）信息技术引发的变革趋势,形成主动求变、务求实效的价值观,主要采用基于“社会人”假设的组织文化; b) 利用业务流程系统提升员工工作能效及协作水平,并在一定程度上发挥员工的主观能动性。	7.3.5	组织应从价值观、行为准则等方面,建立与<u>领域级</u>能力建设、运行和优化相匹配的组织文化,包括但不限于: a) 顺应新一代信息技术引发的变革趋势,形成主动求变、务求实效的价值观,主要采用基于“社会人”假设的组织文化; b) 利用业务流程系统提升员工工作能效及协作水平,并在一定程度发挥员工主观能动性。 <u>注:“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,还有社会的心理因素。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。</u>	内容变更 新增
45	7	CL4（ <u>网络级</u> ）能力建设要求	8	CL4（ <u>平台级</u> ）能力建设要求	标题变更

46	7.1.2	组织应有效开展可持续竞争合作优势分析,识别确定网络级能力(体系),完成过程管控机制、系统性解决方案、治理体系等的策划,包括但不限于: a) 制定以<u>数字组织(企业)建设</u>为核心内容的组织发展战略或专项战略规划,建立数据驱动的可持续竞争合作优势识别、获取、改进的制度安排,动态开展组织内外部环境分析、<u>数字化转型诊断对标</u>,明确与其战略匹配的可持续竞争合作优势、业务模式创新和价值模式需求等内容;... c) 系统识别并确定拟打造的<u>网络级能力(体系)</u>,形成新型能力打造路线图,明确新型能力类型、等级需求、优先级等,将<u>网络级能力(体系)</u>打造作为发展战略的核心内容; d) 识别并确认<u>网络级能力建设的价值效益目标</u>,主要<u>通过产品/服务创新,实现新技术/新产品培育、服务延伸与增值、主营业务增长</u>等目标,适宜时,培育发展数字业务; e) 依据<u>网络级能力打造需求</u>,完成数据驱动型的过程管控机制的策划; f) 依据<u>网络级能力打造需求</u>... g) 依据<u>网络级能力打造需求</u>...	8.1.2	组织应有效开展可持续竞争合作优势分析,识别确定<u>平台级能力(体系)</u>,完成过程管控机制、系统性解决方案、治理体系等的策划,包括但不限于: a) 制定以<u>建设平台组织(企业)、实现组织(企业)以及组织(企业)之间资源动态配置、业务网络化协同和社会化协作</u>为核心内容的组织发展战略或专项战略规划,建立数据驱动的可持续竞争合作优势识别、获取、改进的制度安排,动态开展组织内外部环境分析、<u>数字化转型成熟度评级与诊断</u>,明确与其战略匹配的可持续竞争合作优势、业务模式创新和价值模式需求等内容;... c) 系统识别并确定拟打造的<u>平台级能力(体系)</u>,形成新型能力打造路线图,明确新型能力类型、等级需求、优先级等,将<u>平台级能力(体系)</u>打造作为发展战略的核心内容; d) 识别并确认<u>平台级能力建设的价值效益目标</u>,主要以<u>供应链/产业链整体成本降低、效率提升、产品/服务创新、用户连接与赋能</u>等目标为重点。适宜时,培育发展数字业务; e) 依据<u>平台级能力打造需求</u>,完成数据驱动型的过程管控机制的策划; f) 依据<u>平台级能力打造需求</u>... g) 依据<u>平台级能力打造需求</u>...	内容变更
47	7.1.3	组织应按照<u>网络级能力建设、运行和优化需求</u>,动态开展支持条件的建设与投入、实施与运行的过程管理,包括但不限于: a) 建立并执行数据驱动型支持条件建设制度,	8.1.3	组织应按照<u>平台级能力建设、运行和优化需求</u>,动态开展支持条件的建设与投入、实施与运行的过程管理,包括但不限于: a) 建立并执行数据驱动型支持条件建设制度,动态开	内容变更

		动态开展覆盖组织（企业）全局的资金投入、人才保障、设备设施、信息资源和信息安全等的投入保障和动态管理，...		展覆盖组织（企业）全局以及 <u>跨组织（企业）</u> 的资金投入、人才保障、设备设施、信息资源和信息安全等的投入保障和动态管理，...	
48	7.1.4	组织应按照 <u>网络级</u> 能力建设、运行和优化需求... a) 建立数据驱动型能力建设、运行和优化的评价诊断机制，对评测过程进行制度性安排，实现组织 <u>内</u> 全过程绩效指标的动态跟踪、分析、诊断和管理... b) 对通过 <u>网络级</u> 能力打造实现业务模式创新、获取可持续竞争优势合作优势...	8.1.4	组织应按照 <u>平台级</u> 能力建设、运行和优化需求... a) 建立数据驱动型能力建设、运行和优化的评价诊断机制，对评测过程进行制度性安排，实现组织（企业） <u>内以及组织（企业）之间</u> 全过程绩效指标的动态跟踪、分析、诊断和管理... b) 对通过 <u>平台级</u> 能力打造实现业务模式创新、获取可持续竞争优势合作优势...	内容变更
49	7.1.5	...建立覆盖组织（企业）全局的数据驱动型的持续改进机制...	8.1.5	...建立覆盖组织（企业）全局 <u>以及跨组织（企业）</u> 的数据驱动型持续改进机制...	内容变更
50	7.2.1	组织应围绕 <u>网络级</u> 能力，基于 <u>组织（企业）</u> 级数字化和产业互联网，形成覆盖数据、技术、流程和组织等四要素的系统性解决方案，有效实现覆盖 <u>全</u> 组织（企业）的数据在线交换和动态集成共享、技术综合集成和融合创新、业务端到端流程动态优化、职能职责动态调整等，支持 <u>组织（企业）</u> 级业务模式创新。	8.2.1	组织应围绕 <u>平台级</u> 能力，基于 <u>平台级</u> 数字化和产业互联网，形成覆盖数据、技术、流程和组织等四要素的系统性解决方案，有效实现覆盖组织（企业） <u>全局以及组织（企业）之间主要业务流程</u> 的数据在线交换和动态集成共享、技术综合集成和融合创新、业务端到端流程动态优化、职能职责动态调整等，支持 <u>核心能力模块化封装、共享应用和平台级</u> 业务模式创新。	内容变更
51	7.2.2	组织应制定 <u>网络级</u> 数据开发利用方案，有效开展数据采集、数据集成与共享、数据应用等，包括但不限于： a) 在线自动获取全业务领域、全生命周期数据； b) 构建覆盖组织（企业）全局的数据标准规范，实现全组织（企业）数据的集成和在线交换共享；	8.2.2	组织应制定 <u>平台级</u> 数据开发利用方案，有效开展数据采集、数据集成与共享、数据应用等，包括但不限于： a) 在线自动获取全业务领域、全生命周期、 <u>全价值链</u> 等数据； b) 构建覆盖组织（企业）全局的数据标准，实现全组织（企业）数据的集成和在线交换共享。 <u>适宜时，构建支持跨组织（企业）数据集成和在线交换共享的数据标</u>	内容变更

		c) 实现 <u>组织（企业）级</u> 数字孪生系统建模，支持优化组织（企业） <u>级</u> 决策和生产经营活动。		准； c) 实现 <u>平台级</u> 数字孪生系统建模，支持组织（企业）以及组织（企业）之间决策和生产经营活动。	
52	7.2.3	组织应围绕 <u>网络级</u> 能力建设、运行和优化，制定技术实现方案，有效推动设备设施、IT 软硬件、网络和平台等的建设与应用，包括但不限于： a) 利用 <u>组织（企业）级</u> 设备设施集控平台，实现主要设备设施的全面互联互通互操作、自适应管理和智能辅助决策，实现设备设施集控平台与其他应用系统平台的集成互联、互操作； b) 建立 <u>完整的数字组织（企业）系统架构</u> ...	8.2.3	组织应围绕 <u>平台级</u> 能力建设、运行和优化，制定技术实现方案，有效推动设备设施、IT 软硬件、网络和平台等的建设与应用，包括但不限于： a) 利用设备设施集控 <u>系统平台等</u> ，实现主要设备设施的全面互联互通互操作、自适应管理和智能辅助决策，实现设备设施集控 <u>系统平台</u> 与其他应用系统平台的集成互联、互操作； b) 建立 <u>支持平台组织（企业）建设的系统集成架构</u> ...	内容变更
53	7.2.4	组织应制定 <u>网络级</u> 业务流程优化方案，对 <u>网络级</u> 能力建设、运行和优化涉及的业务流程进行梳理、规范、调整和优化，包括但不限于...	8.2.4	组织应制定 <u>平台级</u> 业务流程优化方案，对 <u>平台</u> 能力建设、运行和优化涉及的业务流程进行梳理、规范、调整和优化，包括但不限于： ... c) <u>适宜时，基于数据模型对覆盖组织（企业）之间协同业务的端到端业务流程体系进行动态优化设计与实时管控。</u>	内容变更， 新增
54	7.2.5	组织应制定相关方案，对 <u>网络级</u> 能力建设、运行和优化涉及的职能职责调整、人员优化配置等做出适宜安排，包括但不限于： a) 基于数据分析和挖掘，支持实现 <u>网络级</u> 能力所对应业务流程职责的动态调整... b) 根据 <u>网络级</u> 能力对应的职能职责调整和岗位胜任要求...	8.2.5	组织应制定相关方案，对 <u>平台级</u> 能力建设、运行和优化涉及的职能职责调整、人员优化配置等做出适宜安排，包括但不限于： a) 基于数据分析和挖掘，支持实现 <u>平台级</u> 能力所对应业务流程职责的动态调整... b) 根据 <u>平台级</u> 能力对应的职能职责调整和岗位胜任要求...	内容变更
55	7.3.1	...有效支撑 <u>网络级</u> 能力的建设、运行和优化。	8.3.1	...有效支撑 <u>平台级</u> 能力的建设、运行和优化。	内容变更

56	7.3.2	组织应建立相关规定，围绕<u>网络级</u>能力建设、运行和优化... c) 最高管理者、管理者代表及各级领导<u>能够</u>深刻理解数据驱动型两化融合管理体系，以及以<u>网络级</u>能力建设为主线的数字化转型机理和方法； ... e) 围绕<u>网络级</u>能力打造，设立<u>数字</u>组织(企业)专项预算，资金投入适宜、及时、持续有效； ...	8.3.2	组织应建立相关规定，围绕<u>平台级</u>能力建设、运行和优化... c) 最高管理者、管理者代表及各级领导，深刻理解数据驱动型两化融合管理体系，以及以<u>平台级</u>能力建设为主线的数字化转型机理和方法； ... e) 围绕<u>平台级</u>能力打造，设立<u>支持平台</u>组织（企业）<u>建设的</u>专项预算，资金投入适宜、及时、持续有效； ...	内容变更
57	7.3.3	组织应从组织结构设置机制、职能职责调整机制等方面，建立与<u>网络级</u>能力建设、运行和优化相匹配的组织机制，包括但不限于： a) 建立数据驱动型的<u>网络化</u>组织结构，支持组织结构动态优化与适配； b) 根据<u>网络级</u>能力建设、运行和优化的要求，...	8.3.3	组织应从组织结构设置机制、职能职责调整机制等方面，建立与<u>平台级</u>能力建设、运行和优化相匹配的组织机制，包括但不限于： a) 建立数据驱动的<u>平台</u>组织结构，支持组织结构动态优化与适配； b) 根据<u>平台级</u>能力建设、运行和优化的要求，...	内容变更
58	7.3.4	组织应从管理方式创新、员工工作模式变革等方面，建立与<u>网络级</u>能力建设、运行和优化相匹配的管理方式，包括但不限于： a) 采用数据驱动的<u>网络型</u>管理方式，实现全员、全要素、全过程的在线协同和动态优化...	8.3.4	组织应从管理方式创新、员工工作模式变革等方面，建立与<u>平台级</u>能力建设、运行和优化相匹配的管理方式，包括但不限于： a) 采用数据驱动的<u>平台化</u>管理方式，实现全员、全要素、全过程的在线协同和动态优化...	内容变更
59	7.3.5	组织应从价值观、行为准则等方面，建立与<u>网络级</u>能力建设、运行和优化相匹配的组织文化，包括但不限于...	8.3.5	组织应从价值观、行为准则等方面，建立与<u>平台级</u>能力建设、运行和优化相匹配的组织文化，包括但不限于： ... <u>注：“知识人”假设指将员工视为受过高等教育，掌握一</u>	内容变更， 新增

				<u>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。</u>	
60	8.1.1	组织应按照 GB/T 23001—2017 的要求，围绕 <u>新型</u> 能力建设、运行和优化，自组织开展策划、支持、实施与运行， <u>评测和改进</u> 等活动，并形成智能 <u>驱动</u> 的过程管控机制，实现对新型能力建设和运行的全过程认知跟踪和自我学习优化。	9.1.1	组织应按照 GB/T 23001—2017 的要求，围绕 <u>生态级</u> 能力建设、运行和优化，自组织开展策划、支持、实施与运行、评测、改进等活动，并形成智能 <u>驱动型</u> 的过程管控机制，实现对新型能力建设和运行的全过程认知跟踪和自我学习优化。	内容变更
61	8.1.2	... a) 制定以构建共生共赢生态体系、发展壮大数字业务为主要目标的组织发展战略及生态圈发展战略，建立可持续竞争合作优势识别、获取、改进的制度安排，联合生态合作伙伴，开展数字化转型诊断 <u>对标</u> ... d) 识别并确认生态级能力建设的价值效益目标，主要通过 <u>加速业态转变，有效实现用户/生态合作伙伴连接与赋能、数字新业务、绿色可持续发展</u> 等...	9.1.2	... a) 制定以 <u>建设生态组织、构建共生共赢生态体系、发展壮大数字业务</u> 为主要目标的组织发展战略及生态圈发展战略，建立可持续竞争合作优势识别、获取、改进的制度安排，联合生态合作伙伴，开展数字化转型 <u>成熟度评级与诊断</u> 等... d) 识别并确认生态级能力建设的价值效益目标，主要通过生态合作伙伴 <u>间业务的智能化、集群化、生态化，有效实现生态圈数字新业务壮大、绿色可持续发展</u> 等...	内容变更
62	8.2.2	... a) 基于泛在连接，实现组织（企业）内部数据、供应链/产业链数据、生态合作伙伴关键数据、第三方数据等的 <u>在线按需汇聚</u> ； b) 构建生态级的数据共享体系，建立覆盖生态圈的数据标准 <u>规范</u> ，实现生态圈数据按需交换共享；	9.2.2	... a) 基于泛在连接，实现组织（企业）内部数据、供应链/产业链数据、生态合作伙伴关键数据、第三方数据等的 <u>生态圈数据按需智能获取</u> ； b) 构建生态级的数据共享体系，建立覆盖生态圈的数据标准，实现生态圈数据按需交换共享；	内容变更，删除
63	8.2.3 c)	实现组织（企业）内 OT 网络、IT 网络以及组织（企业） <u>外相关网络的互联互通</u> ...	9.2.3	实现组织内 OT 网络、IT 网络以及组织外相关网络的 <u>互联互通</u> ...	删除

64	8.3.1	组织应建立覆盖数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等的治理体系，形成智能驱动型的价值生态 <u>共生</u> 管理模式，有效支撑生态级能力的建设、运行和优化。	9.3.1	组织应建立覆盖数字化治理、组织机制、管理方式、组织文化等的治理体系，形成智能驱动型的价值生态 <u>共创</u> 管理模式，有效支撑生态级能力的建设、运行和优化。	内容变更
65	8.3.3 a)	建立智能驱动型的生态化组织结构，支持生态化组织结构的认知协同与自学习优化...	9.3.3 a)	建立智能驱动型的生态组织结构，支持生态组织结构的认知协同与自学习优化...	删除
66	8.3.4 a)	采用智能驱动型的价值生态 <u>共生</u> 管理方式， ...	9.3.4 a)	采用智能驱动型的价值生态 <u>共创</u> 管理方式， ...	内容变更
67	8.3.5 a)	... a) <u>洞察</u> 新一代信息技术引发的变革趋势...	9.3.5	... a) <u>把握</u> 新一代信息技术引发的变革趋势... <u>注：“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。</u>	内容变更， 新增
68	参考文献	原内容略	参考文献	[5] T/AIITRE 20001 数字化转型 新型能力体系建设指南 [8] ZHOU J., LI J.,CHEN J., LI Q. Integration of informatization and industrialization in China[M]. Canada Royal Collins Publishing Group Inc., 2021 [9] 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 [11] 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	新增