
ISO 37000：2021 《组织治理指南》

解读和应用指导材料

（雷泽佳编制，2024A0）

目 次

| | |
|---------------|----|
| 0 概述 | 4 |
| 1 范围 | 1 |
| 2 规范性引用文件 | 1 |
| 3 术语及定义 | 1 |
| 3.1 组织和治理 | 2 |
| 3.2 原则和成果 | 7 |
| 3.3 角色 | 13 |
| 4 组织治理 | 17 |
| 4.1 总则 | 17 |
| 4.2 整合治理 | 19 |
| 4.2.1 总则 | 19 |
| 4.2.2 治理和授权 | 20 |
| 4.2.3 治理和管理 | 21 |
| 4.2.4 治理和可持续性 | 23 |
| 4.2.5 治理和相关方 | 23 |
| 4.3 治理机构 | 24 |
| 4.3.1 组成与结构 | 24 |
| 4.3.2 能力 | 25 |
| 5 概述 | 26 |
| 6 治理原则 | 31 |
| 6.1 宗旨 | 31 |
| 6.1.1 原则 | 31 |
| 6.1.2 理论依据 | 32 |
| 6.1.3 实践的关键方面 | 32 |
| 6.2 价值创造 | 38 |
| 6.2.1 原则 | 38 |
| 6.2.2 理论依据 | 38 |
| 6.2.3 实践的关键方面 | 39 |
| 6.3 战略 | 43 |
| 6.3.1 原则 | 43 |
| 6.3.2 理论依据 | 44 |
| 6.3.3 实践的关键方面 | 44 |
| 6.4 监督 | 51 |
| 6.4.1 原则 | 51 |
| 6.4.2 理论依据 | 52 |
| 6.4.3 实践的关键方面 | 52 |
| 6.5 责任 | 55 |
| 6.5.1 原则 | 55 |
| 6.5.2 理论依据 | 55 |
| 6.5.3 实践的关键方面 | 57 |
| 6.6 相关方参与 | 59 |
| 6.6.1 原则 | 59 |
| 6.6.2 理论依据 | 59 |

| | |
|----------------------|----|
| 6.6.3 实践的关键方面 | 60 |
| 6.7 领导力 | 62 |
| 6.7.1 原则 | 62 |
| 6.7.2 理论依据 | 62 |
| 6.7.3 实践的关键方面 | 63 |
| 6.8 数据和决策 | 68 |
| 6.8.1 原则 | 68 |
| 6.8.2 理论依据 | 69 |
| 6.8.3 实践的关键方面 | 70 |
| 6.9 风险治理 | 74 |
| 6.9.1 原则 | 74 |
| 6.9.2 理论依据 | 74 |
| 6.9.3 实践的关键方面 | 75 |
| 6.10 社会责任 | 77 |
| 6.10.1 原则 | 77 |
| 6.10.2 理论依据 | 78 |
| 6.10.3 实践的关键方面 | 78 |
| 6.11 长期活力和绩效 | 79 |
| 6.11.1 原则 | 79 |
| 6.11.2 理论依据 | 79 |
| 6.11.3 实践的关键方面 | 80 |

0 概述

(1) 追求宗旨的良好治理能够实现道德、有效和负责任的组织目标；

(a) 追求宗旨是组织的核心；

“组织宗旨”：指组织为什么存在，以及它存在的原因。组织宗旨所涵盖的活动是组织存在的核心，宗旨往往反映在组织的愿景和使命之中。组织存在和发展的基础在于持续追求既定宗旨，宗旨是组织活动的导向和归宿，明确并坚守宗旨至关重要。

(b) 良好治理对实现组织宗旨的作用；

良好治理对组织追求宗旨至关重要，它涉及结构、过程、决策及与相关方的关系。通过良好治理，组织能更好地理解并满足相关方需求和期望，以道德、有效和负责的方式实现组织的宗旨。

(c) 治理实践中关键考虑因素

在实践治理中，组织需考虑遵守合规义务、道德规范、相关方沟通、风险管理和内部控制等因素，这些因素构成治理环境，影响组织决策和行动。因此，组织需不断学习、适应并优化治理，确保稳定实现宗旨。

(2) 组织良好治理的结果：

——**有效绩效**：组织通过良好治理，高效达成预定目标，体现在经济、效率、创新及顾客满意度等多方面。它是组织持续发展的基石。

——**负责任的管理**：负责任的管理要求组织在决策和行动中考虑并回应利益相关方的期望，承担起相应责任。这种管理方式有助于建立组织信誉，赢得信任，为长期发展打下基础。

——**合乎道德的行为**：组织在行事时，始终坚守诚实、公平和正直的原则，关心所有相关方的福祉，积极处理其决策和活动造成的影响，并通过明确的价值观、道德治理结构和监管机制，确保所有行为都符合道德标准。

(3) 良好治理：道德决策、长期价值与领导力驱动的组织基石

(a) 良好治理是组织决策的核心。它要求决策必须建立在组织的道德观念、文化传承、既定规范、实践经验、行为准则以及组织结构和流程的基础之上。

(b) 良好治理是确保组织长期价值的基础。良好治理是构建和维护一个宗旨明确、能够持续为相关方提供符合其期望的长期价值的组织的关键。通过实施有效治理，组织能够确保其目标、战略和行动与相关方的需求和期望相一致，从而建立起稳固的信任关系，并为组织的长期成功奠定坚实基础。

(c)领导力、价值观和适应性机制构成良好治理的坚实基础。领导力、价值观和适应性机制是构成良好治理的三大要素，它们共同为组织的稳定、发展和成功提供坚实的基础。

——领导力：为组织提供方向和动力。

- 领导力在组织治理中起到核心作用，它不仅为组织设定明确的目标和愿景，还为团队提供实现这些目标所需的激励和指导。有效的领导力能够确保组织在复杂多变的环境中保持正确的航向，并持续推动组织向前发展。

——价值观：塑造组织的行为和决策准则；

- 价值观是组织文化的核心组成部分，它定义了组织内部成员应如何行事以及做出决策的依据。一套清晰、共享的价值观能够增强组织成员的凝聚力，确保组织行为的一致性和可预测性，并为组织决策提供道德和伦理的指引。

——适应性机制：确保组织能灵活应对内外部环境的变化。

- 适应性机制是组织应对不确定性和变化的关键能力。它包括组织结构的灵活性、快速响应市场变化的能力，以及从错误和失败中学习的机制等。一个具备高度适应性的组织能够及时调整策略、优化资源配置，以应对外部环境的挑战和机遇，从而确保组织的长期生存和发展。

(1) 本标准的适用范围

本标准不仅针对治理机构和治理小组，还有助于以下各方履行其职责，如：

——人员：组织内部的所有成员，包括但不限于员工、管理者和领导者；

——治理从业者：专门从事组织治理工作的人员，他们可能包括公司治理专家、风险管理人員、合规官员等；

——其他相关方：包括组织的股东、利益相关方（如供方、顾客、社区等）以及监管机构等。

(2) 治理原则的作用

(a) 本标准规定了治理原则，这些原则将有助于治理机构有效、审慎和高效地履行职责，同时加强以下方面的实践：

——信任：治理原则强调建立和维护信任的重要性。这要求治理机构在决策和行动中保持诚信，以赢得内部成员和外部利益相关方的信赖。

——包容：包容性是治理的另一个关键方面。治理机构应确保所有相关方的声音都能被听到和考虑，特别是在决策过程中，要体现多元化和包容性。

——问责：治理原则要求明确的问责机制。治理机构应对其决策和行动负责，并在必要时接受审查和监督。

——合法性：治理机构的所有活动都必须在法律框架内进行。这要求治理机构了解并遵守所有相关法律法规和行业标准。

——响应性：治理机构应具备对内部和外部变化做出迅速和有效反应的能力。这包括对市场趋势、顾客需求、法规变化等的及时响应。

——透明度：透明度要求治理机构在决策、行动和财务报告等方面保持公开和透明。这有助于增强利益相关方对组织的信任和理解。

——公平性：治理原则强调在所有相关方之间保持公平。这要求治理机构在决策和行动中考虑所有利益相关方的利益，确保公平对待。

(b) 应用治理原则构建高效、负责、道德的治理框架

应用本标准的治理机构可以期望他们所管理的组织将实现有效绩效、负责任地管理和合乎道德的行为。这些治理原则共同构成了一个框架，指导治理机构在履行职责时实现高效、负责任和道德的行为。

——实现有效绩效：

- 治理机构应推动组织实现既定的目标和指标，确保资源的有效利用和业务的高效运作。
- 有效绩效不仅体现在财务成果上，还包括顾客满意度、员工敬业度、创新能力等多个方面。

——负责任的管理：

- 治理机构应对组织的决策和行动负责，确保其符合法律法规、行业准则和社会期望。
- 负责任的管理还包括对环境、社会和公司治理（ESG）因素的考虑，以实现组织的可持续发展。

——合乎道德的行为：

- 治理机构应确保组织的所有活动都遵循道德原则和价值观，维护组织的声誉和公众信任。
- 这要求组织在处理内外关系时保持诚信、透明和公平，避免任何形式的腐败和不正当行为。

(3) 构建信赖基础，实现负责任与透明的治理。

当各组织使用本标准时，各国和各行业的相关方可以更加相信这些组织的治理机构是负责、公平和透明的。他们诚实行事，所做决定是基于风险且是根据以下情况做出的：

——可信的信息和可靠的数据：治理机构的决策必须建立在可信和可靠的信息与数据之上。组织需要有一个有效的信息管理和数据治理系统，以确保数据的准确性、完整性和及时性。

——相关方的期望：治理机构在决策时应考虑所有相关方的期望和需求。通过了解和平衡这些期望，治理机构可以做出更符合公众利益和组织长期成功的决策。

——合规义务：治理机构必须确保组织的所有活动都符合适用的法律法规和行业标准。这要求组织有一个有效的合规管理体系，能够识别、评估和管理合规风险。

——道德和社会期望，包括对后代的期望：治理机构的决策应符合道德原则和社会期望，包括对环境保护、社会责任和可持续发展的考虑。此外，他们还需要考虑未来几代人的利益和福祉，确保组织的活动不会对后代造成不可承受的影响。

——对自然环境的影响和依赖：治理机构应认识到组织对自然环境的依赖和影响，并在决策中考虑这些因素。这要求组织采取一种环境友好的经营方式，减少资源消耗、减少废物排放、保护生物多样性等，以实现可持续发展。

良好治理的好处可适用于：

- a) 组织本身；
- b) 成员的相关方；
- c) 其他相关方。

良好治理创造的价值示例包括：

——**改进相关方的长期价值创造**：良好治理促进对组织的有效监督，从而有助于确保组织宗旨、战略、活动与联合国可持续发展目标（UN SDGs）之间的一致性；

——**有效的资源管理**：有效的相关方参与、受保护的披露（举报）和调解、适当的行政权力限制、一致的术语、透明的决策和问责制，都有助于提高相关方对本组织以负责任的方式管理资源的信心。

——**提高组织韧性和绩效**：组织能够在受到不断变化的环境的负面影响时保持韧性，并通过良好治理实践实现这些变化带来的宝贵机会。这些做法包括调整战略、道德领导、有效的继任计划、明确授权和责任以及对风险管理和内部控制的监督。

——**提高决策效率**：随着组织运行的变化速度和复杂性的不断增加，良好治理促进了对组织、组织的宗旨和运行环境的全面考虑，从而改进了决策。明确的问责制、责任和授权是良好治理做法，它可以提高组织决策、行动和结果的速度。

——**改进人员组成和留存**：不仅受经济利益的激励，而且受组织目标 and 无形组织价值观的激励，如公平和透明等无形的组织价值，吸引组织表现出良好治理实践，如有效和道德的领导。

——**增强投资者和债权人的信心**：有效的领导和监督、全面的决策、透明度和有效的相关方关系、可持续性考虑和合规管理的确定性，都有助于增强对本组织的信心。反过来，这可以改进获得资本的机会，降低资本成本。

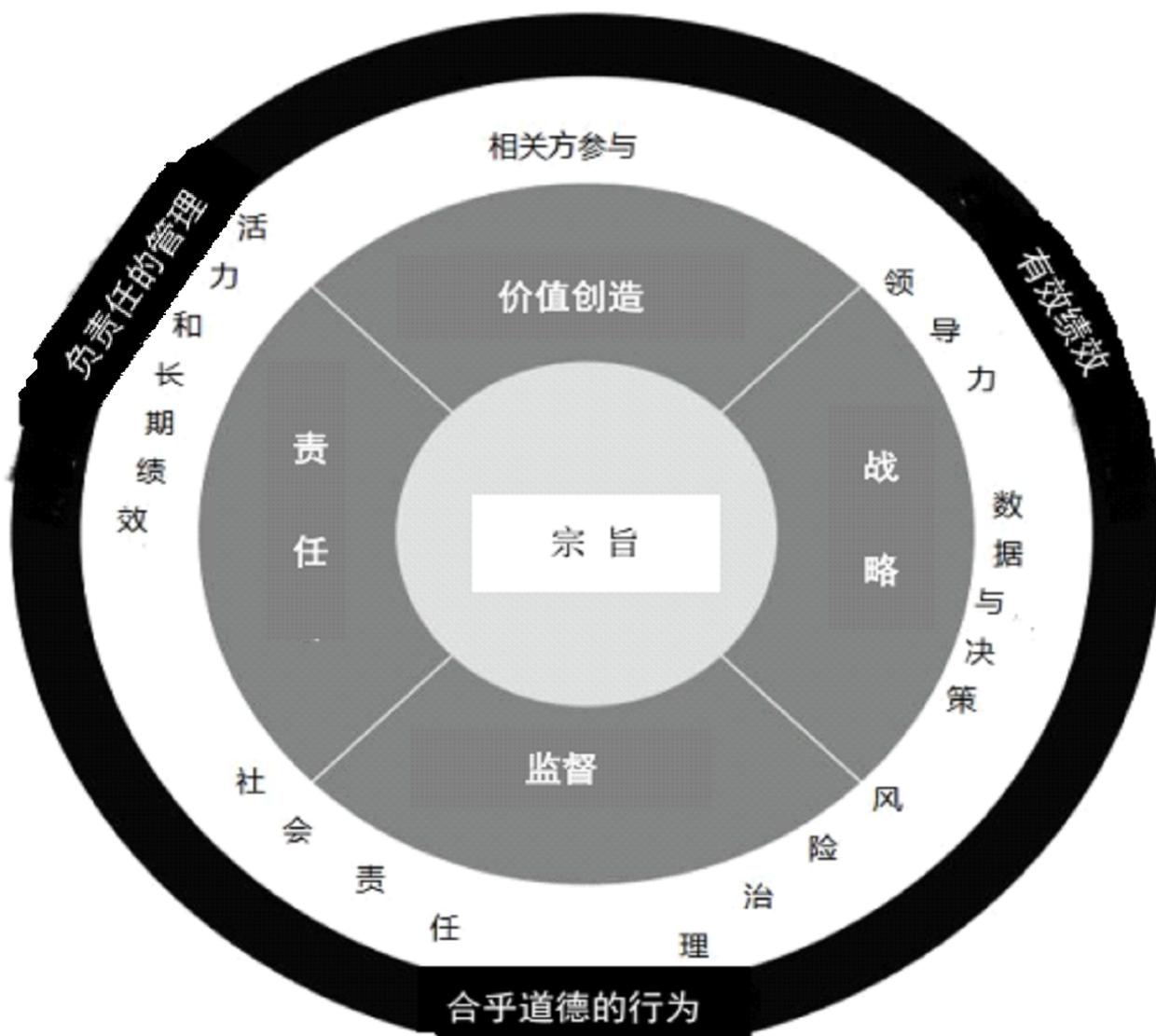
——**无形资产价值的增加**：对相关方的透明度和负责任的组织行为（企业公民）有助于提高组织的无形资产的价值，如声誉、公众形象、公众信心和商誉。

最后，良好治理包括治理机构采取的行动（如制定治理政策），以指导组织向相关

方提供透明、明确和简明的报告和获取信息。这使监管机构和社会通过其正式任命的代表能够评估组织对自然环境、社会和经济的积极和消极影响。良好治理进一步为相关方提供机会，使各组织承担责任，衡量其成果，强调不适当的做法，并监测组织对社会、经济和自然环境的影响。

组织的治理是通过应用一些原则来实现的，这些原则帮助组织实现其宗旨，并因此为组织及其相关方创造价值。

图1概述了组织的治理以及本标准中概述的原则和治理结果。这些组成部分可以全部或部分存在于组织中。然而，有时也需要对其进行调整或改进，以使组织的治理保持有效、高效，并适合其独特和动态的性质和环境。



- 雷泽佳编
- 治理成果
 - 主要治理原则
 - 基本治理原则
 - 实现治理原则

组织治理——指南

1 范围

本标准组织治理提供了指导。它提供了指导治理机构和治理小组如何履行其职责的原则和实践的关键方面，使其所管理的组织能够实现其目标。它也适用于参与组织及其治理或受其影响的相关方。

它适用于所有组织，无论其类型、规模、地点、结构或目的如何。

2 规范性引用文件

[1]ISO14001 环境管理体系——要求和使用指南

[2]ISO 26000: 2010 社会责任指南

[3]ISO 31000: 2018 风险管理——指南

[4]ISO 37001: 2016 反贿赂管理体系——要求和使用指南

[5]ISO37002 举报管理体系——指南

[6]ISO 37301: 2021 合规管理体系——要求和使用指南

[7]ISO Guide 73: 2009 风险管理——术语

[8]ISO Guide 82: 2019 应对标准可持续性的指南

[9]ISO/IEC27001 信息技术——安全技术——信息安全管理体系——要求

[10]ISO/IEC 38500: 2015 信息技术 ——组织 IT 治理

[11]ISO/IEC38505 （各部分）信息技术 ——组织 IT 治理——数据治理

[12]ISO/IEC38507 信息技术——IT 治理 ——组织使用人工智能的治理影响

[13]IEC31010 风险评估 — 风险评估技术

[14]BS13500: 2013 为组织提供有效治理的实践规范

[15]联合国可持续发展目标，从：[https:// www .un .org/ sustainable development/ sustainable -development -goals/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/)获取

[16]组织治理信息，从 [https:// committee .iso .org/home/ tc309](https://committee.iso.org/home/tc309) 获取

3 术语及定义

下列定义和术语适用于本标准。

ISO和IEC设有用于标准化的术语数据库，地址如下：

——ISO 在线浏览平台：<http://www.iso.org/obp>

——IEC 电力维基百科：<https://www.electropedia.org/>

3.1 组织和治理

3.1.1

组织治理 governance of organizations

用于指导、监督组织（3.1.3）和负责实现其既定目标的基于人的体系。

组织治理是一个由人员构成的体系，旨在为组织提供指导、监督和确保实现既定目标的能力。它是组织成功运作和持续发展的重要基石。

——**指导与监督**：组织治理为组织提供了指导和监督的机制。治理结构和过程确保组织的活动和决策都朝着既定的目标前进，并且这些活动是在适当的控制和监督下进行的，以确保其合规性和效率；

——**基于人的体系**：组织治理不是抽象的概念或机制，而是由实际的人员（如董事会成员、监事会成员、高级管理层等）构成的体系。这些人负有特定的职责和权力，通过他们的集体智慧和决策来实现组织的治理；

——**实现既定目标**：组织治理的核心目的是帮助组织实现其既定的目标。这些目标可以是长期的、战略性的，也可以是短期的、操作性的。

3.1.2

组织治理框架

使组织的（3.1.3）治理安排得以运行的战略、治理方针（3.2.9）决策结构和问责制（3.2.2）。

组织治理框架是使组织的治理安排得以运行的战略、治理方针、决策结构和问责制的集合体。

(1) 战略；

——组织治理的战略层面涉及确定组织的长远目标、发展方向和关键行动计划；

——战略为治理提供了方向和指导，确保组织的决策和行动与组织的整体愿景和使命保持一致。

(2) 治理方针；

——治理方针是组织治理的核心原则和价值观的表述，为组织的决策和行动提供框架；

——方针通常包括组织的道德标准、行为规范、风险管理策略、合规要求等关键治理要素。

(3) 决策结构；

——决策结构定义了组织内部决策权的分配和决策过程的流程；

——它包括明确哪些决策由哪个层级或哪个委员会做出，以及决策过程中需要遵循的程序和规则。

(4) 问责制。

——问责制是确保组织成员对其职责和决策结果负责的一种机制；

——它要求明确各级管理人员和员工的职责、权力和责任，并在未能达到预期结果时采取相应的行动或承担后果。

3.1.3

组织

为实现其目标，由职责（3.2.3）权限和相互关系构成自身功能的一个人或一组人。

——**目标导向：**组织存在是为了实现特定的目标或目的。这些目标可以是长期的，也可以是短期的；

——**职责与权限：**在组织内部，不同的成员被赋予特定的职责和权限。职责是成员需要完成的任务或工作，而权限则是他们为完成这些任务所拥有的决策和行动的自由度；

——**相互关系：**组织成员之间不是孤立的，他们通过正式的职位关系、沟通渠道和非正式的网络相互联系。这些相互关系对于协调工作、传递信息和解决冲突至关重要；

——**自身功能：**当职责、权限和相互关系得到有效管理时，组织就能够发挥其设计的功能，从而高效地实现目标。这些功能可能包括生产、销售、研发、管理等。

——**组织的概念：**包括但不限于代理商、公司、集团、商行、企事业单位、行政机构、合营公司、协会、慈善机构或研究机构，或上述组织的部分或组合，无论是否具有法人资格、公有的或私有的。

3.1.4

组织实体

具有独特和独立存在的组织（3.1.3）。

——**独特与独立存在：**组织实体具有自己的独特性，它不仅在结构、功能上独立，而且在存在和识别上也独立于其他实体。组织实体应有自己的目标、策略、资源和管理结构，可以自主地进行决策和行动；

——**法律实体的可能性：**在某些情况下，组织实体可以是一个法律实体。该实体可能具有法律赋予的权利和义务，可以进行合同签订、拥有财产、起诉和被起诉等法律行为。但需要注意的是，并不是所有的组织实体都是法律实体，它们也可能以其他形式存在，如非营利组织、项目团队等。

3.1.5

构成文件 constituting documents

确定组织（3.1.3）的存在和责任（3.2.2）的权威和独特的文件集或集合，并不时地进行修订。

——**确定组织的存在：**构成文件是组织成立的基石，它们正式确认了组织的存在。这些文件通常包括注册证书、章程、合伙协议或其他相关法律文件，具体取决于组织的类型和所在地的法律要求；

——**明确组织的责任：**构成文件不仅确认了组织的存在，还详细阐述了组织的责任。这些责任可能包括财务义务、合规要求、对成员或利益相关方的承诺等。通过明确这些责任，构成文件为组织的行为和决策提供了指导；

——**权威性和独特性：**构成文件具有权威性，因为它们是根据相关法律和规定制定的，并经过正式程序获得认可。此外，每个组织的构成文件都是独特的，反映了该组织的特定目的、结构和运营方式；

——**不时修订：**构成文件不是一成不变的。随着组织的发展、法律环境的变化或业务需求的转变，构成文件可能需要进行修订。这种修订应遵循适当的程序，并确保所有相关方都了解并同意所做的更改。

3.1.6

风险 risk

不确定性对目标的影响。

(1) 不确定性；

——不确定性是一种状态，是指对某个事件、事件的后果或可能性缺乏甚至部分缺乏相关信息、理解或知识；

——风险是“重要的不确定性”，即影响最终目标、预期用途或目的的不确定性；

——风险是不确定性对不能实现目标的可能性及所导致的后果严重性的度量。风险指一旦发生即可能对一個或多个目标产生积极或消极影响的不确定事件或条件，从而会影响目标的实现。

(2) 目标；

——目标：指要实现的结果，它与所有相关方需求和期望有关；

——目标可有不同维度和类型，可应用在不同层级；

——必须先有目标，管理者才能识别影响它们实现的风险；

(3) 影响；

——影响指偏离预期，一个事件的结果或后果。

——影响可能是正面（积极、有利）的或负面（消极、不利）的影响，或两者兼有。风险的正面影响可能提供机遇，积极风险称为机会。负面的影响则可能带来威胁，消极风险称为威胁。组织应最大限度地预防、规避或降低威胁，并最大限度地利用或增强出现的机会。

(4) 风险描述。

通常风险可以用风险因素、风险事件、事件发生可能性（概率）和事件后果（影响程度，包括损失或收益）的组合来描述。

3.1.7

风险偏好 risk appetite

组织（3.1.6）寻求或保留风险（3.1.3）的数量和类型。

组织在实现其目标的过程中，愿意承受或接受的风险程度，风险偏好反映了组织对于不同类型、不同级别风险的容忍度和处理方式，是组织制定风险管理策略、做出风险决策的重要依据。

——**风险的数量和类型：**风险偏好涉及组织愿意承担或保留的风险的数量和种类，包括组织在追求其目标时所能容忍的潜在损失、不确定性或波动性的程度；

——**组织决策的基础：**风险偏好是组织在制定战略、做出决策和分配资源时考虑的关键因素。它反映了组织对风险的容忍度和对潜在机会的追求，是组织文化、价值观和治理原则的具体体现；

——**与组织目标的关系：**风险偏好应与组织的长期目标和战略保持一致。一个高风险偏好的组织可能更愿意追求高风险、高回报的机会，而一个低风险偏好的组织则可能更注重稳定性和可预测性；

——**动态调整：**风险偏好不是一成不变的，它可能随着组织内外部环境的变化、业务需求的调整或领导层的更迭而发生变化。因此，组织需要定期评估和调整其风险偏好，以确保其与当前的战略目标和市场环境相匹配。

3.1.8

风险准则 risk criteria

评价风险（3.1.6）重要性的依据。

风险准则是用来评价风险重要性和优先级的依据或标准。它为组织提供了一种衡量和比较不同风险的尺度，帮助组织在资源有限的情况下优先处理那些对组织目标实现潜在影响更大的风险。

(1) 风险重要性的考虑：

——风险重要性指的是特定风险对组织目标实现的潜在影响程度；

——影响程度通常通过两个方面来衡量：风险事件发生的可能性（概率）和风险事件发生后对组织造成的影响（后果的严重性）。

(2) 确定风险准则的考虑因素：

——风险准则的确定需要基于组织的目标，确保准则与组织追求的结果相一致；

——还应考虑组织的外部 and 内部环境，包括市场状况、法律法规、技术趋势、组织文化、资源能力等因素。

(3) 风险准则的来源：

——风险准则可以源自多种来源，包括行业标准、法律法规、组织政策以及其他相关要求；

——这些来源为组织提供了制定风险准则的参考和依据，确保准则的合理性和有效性。

3.1.9

风险容忍 risk tolerance

组织（3.1.3）或相关方（3.3.1）为实现目标在风险应对后承担剩余风险（3.1.6）的意愿。

注：风险容忍会受到法律法规要求的影响。

风险容忍通常指的是组织或相关方在实现目标过程中愿意接受或容忍的风险水平，即对于经过风险应对后仍然存在的剩余风险所愿意承担的程度。它反映了组织或相关方对风险的接受度和容忍度。

——**与目标的关联：**风险容忍与组织或相关方的目标紧密相关。不同的目标可能对应不同的风险容忍度。例如，对于追求高收益的组织，可能愿意承担更高的风险；而对于注重稳定性的组织，则可能更加谨慎，对风险的容忍度较低。

——**法律法规的影响：**风险容忍受到法律法规要求的制约。组织或相关方在确定其风险容忍度时，必须考虑并遵守相关的法律法规要求。这些要求可能规定了某些风险的最低容忍度或禁止某些风险行为，从而对组织或相关方的风险决策产生影响。

——**是一个主观的概念：**与组织或个人的目标、价值观、风险偏好以及对风险的认知和接受程度有关。风险容忍度高意味着组织或个人更愿意承担较高的风险以追求潜在的回报，而风险容忍度低则意味着更加保守和谨慎；

——**风险承受（度）：**指组织或个人客观上能够吸收或承受风险带来的潜在损失而不影响其核心运作或生存的能力。它是一个更加客观的概念，与组织或个人的财务状况、资源储备、应对能力等因素有关。风险承受度高意味着组织或个人有更大的能力和资源来应对风险事件，而风险承受度低则可能意味着对风险事件的应对能力较弱。

3.1.10

风险水平 level of risk

单一风险（3.1.1）或组合风险的大小，以后果和可能性的组合来表达。

(1) 单一风险与组合风险：

——单一风险是指某个特定事件或情况可能对组织造成的潜在影响；

——组合风险则是指多个单一风险同时存在时，它们对组织可能产生的综合影响。这种综合影响可能不是各个单一风险影响的简单相加，而是可能由于风险之间的相互作用而产生更复杂的结果。

(2) 后果与可能性的组合：

——**后果：**指风险事件发生时对组织目标产生的潜在影响，可以是正面的（如机会）或负面的（如损失）。在评估风险水平时，通常更关注负面后果。

——**可能性：**指风险事件发生的概率或频率。一个事件发生的可能性越高，其对组织的风险水平贡献就越大。

(3) **综合评估：**风险水平的评估需要将后果和可能性综合考虑。即使某个事件的潜在后果非常严重，但如果其发生的可能性极低，那么其整体风险水平可能并不高。相反，一个潜在后果较轻但发生可能性很高的事件，其整体风险水平也可能较高。

3.1.11

风险应对 risk treatment

处理风险（3.1.6）的过程。

风险应对是处理风险的过程，旨在减少、消除、转移或接受风险，以确保组织目标的实现不受威胁。

(1) 风险应对的策略：

——**风险规避**：通过不开始或不再继续导致风险的行动来避免风险。这是一种预防性的策略，可以在风险发生前消除其潜在影响；

——**风险承担**：为寻求机会而主动承担或增加风险。这通常涉及对潜在收益和风险的权衡，以及组织对风险的容忍度；

——**风险消除**：通过消除风险源来彻底消除风险。这是最直接但也可能最难实现的应对策略；

——**改变可能性或后果**：通过采取措施来改变风险事件发生的可能性或其后果的严重性。这可以包括降低风险事件的发生概率或减轻其潜在影响；

——**风险分担**：与其他各方共同分担风险，包括通过合同安排或风险融资等方式。这可以分散组织的风险暴露，并可能提供额外的资源和支持来应对风险；

——**风险保留**：在慎重考虑后决定接受并保留风险。这通常涉及对风险的评估和管理，以确保其在组织可承受的范围之内。

(2) 风险应对的术语：针对负面后果的风险应对有时使用特定的术语来描述，如：

——“风险缓解”指降低风险的措施；

——“风险消除”指完全消除风险；

——“风险预防”指预防风险发生的措施；

——“风险降低”指减少风险的潜在影响。

(3) 风险应对的潜在影响：风险应对过程中可能产生新的风险或改变现有风险。因此，在制定和实施风险应对策略时，需要仔细考虑其潜在影响，并采取相应的措施来管理和监控这些变化。

3.2 原则和成果

3.2.1

原则 principle

作为一系列信念或行为或推理链基础的基本真理、命题或假设。

原则是一系列信念、行为或推理链的基础，它表现为基本真理、命题或假设。在组织治理中，原则为决策和行动提供了指导和依据；

——**信念的基石**：原则反映了组织的核心价值观和信仰，是组织文化的重要组成部分。它指导着组织成员的思维方式和行为模式，确保组织的决策和行动与其使命和愿景保持一致；

——**行为的指导**：原则为组织的行为提供了明确的指导。在面临复杂和不确定的情境时，组织可以依据原则来制定策略、做出决策和采取行动，以确保其行为的合法性、合理性和可持续性；

——**推理的基础**：原则是组织进行推理和决策的基础。它帮助组织识别问题、分析情况、评估选项和制定解决方案。通过遵循原则，组织可以确保其推理过程的逻辑性和一致性，从而提高决策的质量和效率；

——**适应性和灵活性**：虽然原则是基本和稳定的，但它也需要适应组织内外部环境的变化。组织应定期审视和更新其原则，以确保其仍然与组织的使命、愿景和价值观保持一致，并能够指导组织应对新的挑战 and 机遇。

3.2.2

责任 accountability

对他人履行职责（3.2.3）的义务。

责任是指对他人履行职责的义务。在组织治理中，个体或团队有义务按照既定的期望、标准或法规来执行其被赋予的职责。

——**通知和解释的义务**：责任不仅包括实际履行职责的行为，还包括在需要时通知相关方并解释如何履行职责的义务；

——**后果与强制执行**：如果不履行责任，会产生相应的后果。这些后果可能是由组织内部规定的，也可能是由法律法规等外部因素规定的。在某些情况下，可以通过强制执行机制来确保责任的履行，这包括但不限于罚款、制裁或其他法律手段。

3.2.3

职责 responsibility

采取行动和作出决定以实现所需结果的义务。

职责是指采取行动和作出决定以实现所需结果的义务。在组织治理中，它通常涉及特定角色或职位所需完成的任务和承担的责任，以确保组织目标的实现。

——**行动与决策**：职责不仅包括执行具体的任务和活动，还包括在必要时作出决策。职责承担者需要具备一定的知识和能力，以便能够有效地行动和决策，以实现所需的结果；

——**实现结果**：职责的核心是实现特定的结果。这些结果可能是组织目标的一部分，也可能是支持组织整体运作和效能的具体成果。职责承担者需要明确了解他们的工作如何与组织的整体目标和战略相契合；

——**义务感**：职责带有一种义务感，即职责承担者有责任确保他们的行动和决策符合组织的期望和标准。这种义务感促使职责承担者以高度的责任感和敬业精神履行职责，为组织的成功做出贡献。

3.2.4

授权 delegation

将权力和责任（3.2.3）从一方转移到另一方。

授权是将权力和责任从一方（如高级管理者）转移到另一方（如下属或团队）的过程。这一过程旨在实现有效的资源分配、决策制定和任务执行。

——**权力转移**：在授权过程中，原本由一方持有的权力被赋予另一方。这种权力可能包括决策权、资源分配权、任务执行权等。通过权力转移，被授权方能够在特定范围内自主行动和决策。

——**责任伴随**：与权力转移同时进行的还有责任的转移。被授权方在获得权力的同时，也承担了相应的责任。被授权方需要对其行动和决策的结果负责，确保任务的顺利完成和目标的实现。

——**目的与效果**：授权的主要目的是提高组织的效率和灵活性。通过将权力和责任下放给更接近实际工作的人员，组织能够更快速、更准确地响应变化和挑战。

3.2.5

符合（合规） compliance

履行组织（3.1.3）的全部合规义务（3.2.6）。

(a) **合规**：履行组织的全部合规义务。

合规可以分为五个层次，从基础的法律合规到更高层次的道德和社会价值合规，每一层次都对组织提出了不同的要求和挑战。

——**刑事合规**：合规的最低标准或最基本的要求。组织必须确保其所有活动都不违反刑事法律规范，避免因违法行为而受到刑事制裁；

——**行政合规**：组织遵守行政法律规范，包括但不限于各种行政许可、审批、报告等要求；

——**民事合规**：组织遵守民事法律规范，包括合同关系、侵权责任、知识产权保护等方面以及遵守契约精神，维护公序良俗，确保其在民事活动中的行为符合法律和社会公德；

——**道德、社会伦理合规**：组织关注其行为是否符合道德和社会伦理标准，履行社会责任，推动道德和伦理的建设；

——**价值合规**：合规的最高层次。确保组织的行为能够为社会或人类带来价值。组织需要在追求经济利益的同时，也要考虑其对社会、环境和人类的长远影响。

3.2.6

合规义务 compliance obligations

组织（3.1.3）必须遵守的要求以及组织自愿选择遵守的要求。

合规义务是组织运营过程中必须遵守的各种要求和承诺的总和，包括合规要求和合规承诺；

——**合规要求**：组织强制性地必须遵守的要求，是组织运营过程中必须无条件遵循的规范和准则。这些要求通常具有法律约束力，违反它们可能会导致法律后果，包括罚款、撤销执照，甚至刑事责任等。如果组织未遵守合规要求，则发生“违规”。

——**合规承诺**：合规承诺是组织在运营过程中自主决定遵循的规范和准则。虽然不具有法律上的强制性，但遵守合规承诺有助于组织建立和维护其声誉、品牌价值和市场竞争力。

3.2.7

合乎道德的行为 ethical behaviour

符合特定环境所接受的正确或良好行为原则（3.2.1）和国际行为规范（3.2.8）的行为。

合乎道德的行为是指那些符合特定环境所接受的正确或良好行为原则，以及国际行为规范的行为。简而言之，它是遵循道德准则和国际标准的行为表现。

——**特定环境的行为原则**：不同的环境和社会背景可能有不同的行为期望和道德标准。合乎道德的行为需要考虑到特定环境的文化、价值观和法律要求，以确保行为在该环境中被认为是正确和恰当的；

——**国际行为规范**：除了特定环境的行为原则外，合乎道德的行为还应符合国际行为规范。这些规范通常是普遍认可的道德准则，旨在促进全球范围内的公平、正义和可持续发展；

——**重要性**：在组织治理中，鼓励和实施合乎道德的行为至关重要。这有助于建立信任、维护声誉、降低风险，并促进组织的长期成功。通过遵循道德准则，组织能够赢得利益相关方的信任和尊重，同时为社会做出积极贡献。

3.2.8

国际行为规范 international norms of behaviour

源自国际习惯法、普遍接受的国际法原则（3.2.1）普遍承认或近乎普遍承认的政府间协议的关于对社会负责的组织行为的期望。

国际行为规范主要源自国际习惯法、普遍接受的国际法原则以及普遍承认或近乎普遍承认的政府间协议，它们构成了关于对社会负责的组织行为的期望。

——**政府间协议的形式**：政府间协议包括条约和公约。这些是国际社会为了共同的目标和利益而达成的正式协议，对参与的国家 and 组织具有约束力。

——**目标与原则的普遍性**：国际习惯法、普遍接受的国际法原则和政府间协议主要针对的是国家，但它们所表达的目标和原则是所有组织都可以追求和遵循的。无论是国家还是非国家组织，都应当遵循这些国际行为规范，以实现对社会的责任。

——**时代性与发展性**：国际行为规范会与时俱进。随着国际社会的变化和发展，这些规范也会相应地调整和完善，以适应新的国际环境和挑战。

3.2.9

治理方针 governance policy

由组织治理机构（3.3.4）正式发布的组织的意图和方向。

治理方针是由组织治理机构正式发布的，关于组织意图和方向的声明。它是组织治理活动的核心指导文件，为组织的决策和行动提供了明确的方向和框架。

——**来源与权威性：**治理方针由组织治理机构制定并正式发布。治理机构作为组织的决策和监督机构，其发布的治理方针具有权威性和指导性，组织内部的其他机构和成员需要遵循和执行；

——**内容要点：**治理方针应明确组织的意图和方向。这包括组织的目标、愿景、价值观、治理原则等核心内容。通过治理方针，组织可以清晰地传达其战略意图和发展方向，为各利益相关方提供明确的指导和期望；

——**作用与价值：**治理方针在组织治理中发挥着至关重要的作用。它不仅是组织内部决策和行动的指南，也是组织与外部利益相关方沟通和协作的基础。一个明确、全面且有效的治理方针有助于提升组织的治理效能和透明度，增强组织的竞争力和可持续发展能力。

3.2.10

组织宗旨 organizational purpose

组织（3.1.3）存在的有意义理由。

“组织宗旨”是指组织为什么存在，以及它存在的原因。它不仅仅是一个简单的盈利目标或业务描述，而是组织为何存在、希望实现何种长远影响的深层次表述。宗旨往往反映在组织的愿景和使命之中。

——**为特定相关方创造价值：**组织宗旨关注的是组织打算为特定相关方创造的最终价值。组织在定义其宗旨时，需要考虑到它的主要受益者是谁，以及它希望为这些受益者带来何种长期益处。

——**指导绩效目标与日常决策：**组织宗旨不仅是一个高尚的声明，它还应为组织的绩效目标和日常决策提供明确的指导。组织宗旨为有关相关方的决策提供了一个清晰的环境或背景，确保这些决策与组织的长远愿景和核心价值观保持一致。

3.2.11

组织价值观 organizational values

关于组织（3.1.3）定义为良好和重要的理想结果或行动的信念，由组织明示或隐含地分享和应用。

——组织价值观是关于组织定义为良好和重要的理想结果或行动的信念。它们是组织文化的核心组成部分，为组织成员提供了行为和决策的准则。

—— **明示与隐含的分享应用**：组织价值观不仅通过明确的声明和文档进行分享和应用，还可以通过组织的日常行为、决策，以及成员间的互动隐含地体现出来。价值观不仅停留在纸面上，更需要在实践中得到贯彻和执行。

3.2.12

社会责任 social responsibility

组织（3.1.3）通过透明和合乎道德的行为（3.2.7）为其决策和活动对社会和环境的影响而承担的责任（3.2.3）。这些行为：

社会责任是指组织通过透明和合乎道德的行为，为其决策和活动对社会和环境造成的影响而承担的责任。组织不仅关注经济利益，还积极考虑其行为对更广泛社会和环境的影响。

—— **致力于可持续发展**：组织的社会责任行为应致力于可持续发展，包括促进健康和社会福祉。这表明组织认识到其活动对未来世代和整个社会的福祉有长期影响，并致力于积极贡献于可持续发展目标。

—— **考虑相关方期望**：组织在承担社会责任时，应考虑相关方的期望。这包括员工、顾客、供方、社区成员等利益相关方的需求和期望。通过满足这些期望，组织能够更好地与其利益相关方建立信任和合作关系。

—— **符合法律与国际行为规范**：组织的社会责任行为应符合适用的法律，并与国际行为规范相一致。组织需要遵守所在国家的法律法规，并参考国际公认的行为准则来规范其行为。

—— **融入整个组织并践行**：社会责任应融入组织的各个层面和关系中，并在其活动中得到践行。这要求组织将社会责任理念融入其战略、决策、运营和企业文化中，确保所有成员都理解和践行这些责任。

—— **活动范围**：活动包括产品、服务和过程。组织在承担社会责任时，需要考虑其提供的产品、服务和运营过程对社会和环境的影响。

—— **组织关系**：组织关系是指组织在其影响范围内的活动。这强调了组织与其外部环境之间的相互作用和影响，包括与供方、顾客、合作伙伴、社区等的关系。在承担社会责任时，组织需要积极管理这些关系，以确保其活动对社会和环境产生积极影响。

3.2.13

可持续性 sustainability

全球系统的状态，包括环境、社会和经济方面，在这种状态下，既满足当代人需求又不危及后代人满足其需求。

可持续性是指全球系统的状态，在这个状态下，环境、社会和经济方面得到平衡发展，既满足当代人的需求，又不危及后代人满足其需求的能力。在组织和社会的发展中，需要考虑到长期的影响和后果，确保资源的合理利用和生态环境的保护。

—— **环境、社会和经济方面的相互关系**：环境、社会和经济方面是相互影响、相互依存的，它们构成了可持续性的三个核心方面。环境可持续性关注自然资源的保护和生态系统的健康；社会可持续性关注社会公正、人权和福祉；经济可持续性则关注经济增长的方式和资源使用的效率。这三个方面需要协同发展，才能实现真正的可持续性。

—— **可持续性与可持续发展的关系**：可持续性是可可持续发展的目标。可持续发展强调在满足当前需求的同时，不损害未来世代满足其需求的能力。而实现这一目标的关键就在于推动和实现可持续性，确保社会、经济 and 环境的长期平衡发展。

3.2.14

可持续发展 sustainable development

既满足当代人需求又不危及后代人满足其需求的能力的发展。

可持续发展是指既满足当代人需求又不危及后代人满足其需求的能力的发展。它强调在满足当前社会经济需求的同时，也要保护和维护自然资源和生态环境，确保未来世代同样能够享受到发展的成果。

—— **经济、环境和社会的平衡**：可持续发展的过程旨在为经济活动、环境责任和社会进步提供一种持久、平衡的解决方法。在发展过程中，需要综合考虑经济、环境和社会三个方面的因素，确保它们之间的平衡和协调；

—— **社会、经济和环境目标的融合**：可持续发展关乎将高品质生活、健康和繁荣等目标与社会公正相融合，同时维护地球支撑生物多样性的能力。这些社会、经济和环境目标既相互依赖又相辅相成，共同构成了可持续发展的整体框架。可持续发展可以被视为全社会更广泛期望的一种表达方式，它反映了人们对未来美好生活的追求和对自然环境的尊重。

3.3 角色

3.3.1

相关方 Stakeholder

能影响决策或活动、受决策或活动所影响或认为自己受决策或活动影响的个体或组织（3.1.3）。

(1) 以积极或消极的方式直接或间接的相互影响

—— 每个组织都有相关方，他们会受组织的积极或消极影响，或者能对组织施加积极或消极的影响；

—— 可能对组织决策、活动、产品和服务、绩效和价值创造产生影响，或自认为受决策、活动、产品和服务、绩效和价值创造的影响；

—— 相关方对组织稳定提供符合顾客要求及适用法律法规要求的产品和服务的能力具有影响或潜在影响

——关注与相关方有效参与程度有关的正面及负面价值。正面价值是相关方（尤其是强大相关方）对组织的更积极支持所带来的效益；负面价值是因相关方未有效参与而造成的真实成本，包括产品召回、财务损失、组织信誉损失等。

——相关方影响的方向包括向上（如高级管理层）、向下（如项目组、执行团队）、向外（如供方、政府部门、公众、最终用户和监管部门）；或横向（分部、分公司等）。

(2) 相关方可以影响组织的许多方面，包括但不限于：

(a) 能力： 相关方对组织的以下能力产生影响或潜在影响：

- 持续提供满足顾客要求的能力；
- 满足适用法律法规要求的能力。

(b) 绩效与成果： 通过开展或阻止实现为期望绩效与成果所需的工作；

- 价值实现：通过制定和确定长期目标，从而使产品和服务交付预期的确定价值；
- 文化：通过建立或影响甚至定义团队和更广泛组织参与的程度和特点；
- 风险：通过界定组织的风险偏好，并参与后续的风险管理活动；
- 质量：通过识别和要求提供质量需求；
- 成功：通过定义成功因素并参与对成功的评估。

(c) 利益关系：

- 能为组织带来增值的，或是与组织决策和活动有一项或多项利益关系。
- 通常具有多个相关方，各相关方与组织之间可以有共同的利益，也可以有互不相同的利益诉求。

(d) 风险或机遇： 若其需求和期望未能满足，将对组织的持续发展产生重大风险或带来机遇。

(3) 根据组织的性质， 相关方可以包括成员相关方和其他相关方，包括顾客、监管机构、供方和员工。

相关方可以是组织内部或外部的。一般应包括（但不限于）：

(a) 内部相关方：

- 治理机构、管理层；
- 内部职能，诸如风险管理、内部控制、内部审计、人力资源等；
- 组织的人员（员工、员工代表和代表组织利益工作的其他人员）等。

(b) 外部相关方：

- 监管机构（当地的、地区的、省/直辖市/自治区的、国家的或国际的）、公共权力、上下级组织；
- 工会；
- 所有者/投资者（如股东、出资人、合资企业合伙人等）；
- 顾客（如顾客、消费者、最终用户或受益人等）；

- 供应链中的上下游企业及其他组织，合作伙伴（如供方、承包方、分包方、特许经营商等）；
- 同业者、所参加的社会团体（行业和专业协会等）和行业商会、地方社团、标准机构、行业和商业协会、媒体、学术界；
- 竞争对手；
- 银行、金融机构、保险机构；
- 知识产权所有人；
- 非政府组织；
- 周边的组织、所在社区；
- 代表社会或环境利益的社会组织等。

3.3.2

成员相关方 member stakeholder

具有与治理机构（3.4.4）相关的法律义务或规定的决策权，并由治理机构对其负责的相关方（3.3.1）。

成员相关方是指那些与治理机构具有法律义务或规定的决策权，并由治理机构对其负责的相关方。这些相关方在组织的治理结构中扮演着重要角色，对组织的决策和运营产生影响。

——**权利与义务的记载：**成员相关方的权利或义务通常被记录在组织的构成文件、法律和/或法规中。这些文件为成员相关方提供了明确的指导和保障，确保他们在组织中的权益得到合法保护。

——**决策范围：**成员相关方的决策权可以涉及多个方面，例如确定治理机构的组成或治理机构做出决定的主要因素。这表明成员相关方在组织治理中具有相当的发言权和影响力。

——**责任与绩效：**治理机构需要就组织的成果以及治理机构的绩效向成员相关方负责。这要求治理机构在决策和行动中充分考虑成员相关方的利益和期望，确保组织的运营和成果符合他们的要求。

——**常见称呼：**成员相关方通常被称为股东和组织的成员。这些称呼反映了他们在组织中的身份和地位，也便于在组织治理实践中进行识别和沟通。

3.3.3

参考相关方 reference stakeholder

治理机构（3.3.4）在做出与组织目标有关的决定时，决定向其负责（3.2.10）的相关方。

参考相关方是指治理机构在做出与组织目标有关的决定时，决定向其负责的相关方。这些相关方为治理机构提供了重要的参考意见和信息，帮助治理机构做出更加明智和负责任的决策。

——示例说明：研究机构的科学咨询委员会、学校的学生家长、公司的社区咨询委员会。参考相关方可以来自不同的领域和层面，具有多样性和广泛性。

——与成员相关方的关系：在某些情况下，成员相关方也可以是参考相关方。同一个相关方在不同的决策过程中可能扮演不同的角色，既可以是具有决策权的成员相关方，也可以是提供参考意见的参考相关方。这种灵活性有助于更好地满足组织的治理需求。

3.3.4

治理机构 governing body

对整个组织负有最终责任（3.2.2）的一个人或一组人（3.1.3）。

治理机构是指对整个组织负有最终责任的一个人或一组人。治理机构是组织内最高层级的决策机构，负责对组织的战略方向、重大决策和整体绩效承担最终责任。

——**组织实体的治理机构**：每个组织实体都有一个治理机构，无论其是否明确设立。这表明治理机构是组织实体的固有组成部分，即使未明确设立，其功能和责任也隐含在组织的运营和管理中。当组织不是组织实体时，可以使用“治理小组”一词来代替“治理机构”。

——**治理机构的形式**：治理机构可以以多种形式明确设立，如董事会、监事会、独立董事、联合董事和多名董事或受托人等。这些形式根据组织的性质、规模和需求而定，旨在确保治理机构能够有效地履行其职责。

——**与最高管理者的关系**：ISO 管理体系标准使用“最高管理者”这一术语来描述一个角色，该角色根据标准和组织环境向治理机构报告并对治理机构负责。这表明最高管理者是治理机构的重要成员或执行代表，负责实施治理机构的决策并确保组织的日常运营符合治理机构的要求。

3.3.5

治理小组 governing group

治理组织的一个人或一群人（3.1.3）。

治理小组是指治理组织的一个人或一群人。他们是组织内负责决策、监督和指导的核心团队，确保组织的活动符合既定的目标、策略和政策。

——**人员构成**：在某些情况下，治理小组可以包括执行经理或具有高层管理角色的人员。治理小组的成员不仅限于董事或高级管理者，还可以包括其他对组织运营和决策有着重要影响的人员。同时，管理和治理角色应保持区别，以确保各自职责的明确和有效执行；

——**组织实体的代表**：在某些情况下，管理组可以包括代表组织实体的一个人或一群人。这表明在某些组织结构中，治理小组和管理组可能存在重叠或交叉，但治理小组更侧重于战略决策和监督职能，而管理细则更侧重于日常运营和执行职能；

——**跨组织实体的治理**：当一个组织跨越多个组织实体时，由一个治理小组来管理。对于跨部门、跨公司或跨行业的组织结构，需要有一个统一的治理小组来协调各个实体的活动和决策，以确保整个组织的协同和一致性。同时，如果一个组织完全存在于一个组织实体内（如一个附属公司或部门），则它有一个治理小组负责维护该组织实体的综合治理；

——**与最高管理者的关系**：ISO 管理体系标准使用“最高管理者”这一术语来描述一个角色，该角色根据标准和组织环境向治理小组报告并对其负责。这表明最高管理者是治理小组的重要成员之一，他们负责实施治理小组的决策并确保组织的日常运营符合治理要求。同时，最高管理者还需要与治理小组保持密切沟通和协作，以确保组织的战略目标和治理要求得到有效执行。

3.3.6

人员 personnel

组织的（3.1.3）董事、官员、员工、临时员工或工人以及志愿者。

(1) **“人员”一词指的是组织的董事、官员、员工、临时员工或工人，以及志愿者。**这些个体构成了组织的基本单位，并在不同层面和职能上为组织的运作和发展做出贡献。

——**董事和官员**：通常负责组织的战略决策和高层管理，确保组织的目标和愿景得以实现；

——**员工**：是组织日常运营的核心力量，他们在各自的岗位上执行组织的策略和计划；

——**临时员工或工人**：在特定时期或项目中为组织提供灵活性支持，满足组织临时或额外的劳动力需求；

——**志愿者**：自愿为组织提供服务，不寻求金钱报酬，但为组织的使命和目标贡献自己的时间和技能。

(2) **重要性**：人员是组织成功的关键因素。他们的知识、技能、承诺和创新能力对组织的绩效和持续发展至关重要。因此，组织需要重视人员的选拔、培训、激励和保留，以确保他们能够在不断变化的环境中为组织创造价值。

4 组织治理

4.1 总则

(1) **组织治理的共识之道：全球视野下的良好实践**

——**所有相关方的期望**：无论是组织的内部成员还是外部利益相关方，都期望组织能够得到良好的治理。这种期望源于对组织效率、透明度和责任感的追求，以及对组织决策能够产生积极影响的信任；

——**治理内容的共同理解**：为了实现良好的治理，必须在所有管辖范围内对组织治理的内容形成共同的理解。需要有一种普遍认可的治理框架，能够指导组织在不同层面和环境中实施有效的治理实践；

——**基于全球共识的方法**：鉴于全球化的趋势和组织间的相互依存性，组织治理的方法应基于全球共识。治理实践应考虑到国际准则、最佳实践以及不同文化和社会背景下的治理需求，确保组织的治理既具有普适性又能适应特定环境。

(2) 组织治理核心要义：条件、原则与实践指南

——**治理条件与原则的确立**：本标准首先明确了组织治理的基本条件和应遵循的原则，这些条件和原则是构建有效治理结构的基石，为组织内部的决策和行动提供了明确的指导；

——**实践的关键方面**：除了基本条件和原则，标准还建议了治理实践中的关键方面。这些建议涵盖了治理过程中需要关注的重要领域和具体行动，有助于提升治理的效率和效果；

——**指导职责的履行**：本标准旨在指导那些负责治理组织的人理解和履行其职责。通过明确职责范围和期望成果，标准帮助治理者更好地把握治理的方向和目标，确保组织能够顺利实现其宗旨；

——**标准的适用范围**：本标准适用于治理机构和治理小组的成员、他们所监督的人以及治理机构对其负责的人。标准不仅适用于高层管理者，也适用于中层管理者和基层员工，确保组织内部各个层级都能够遵循统一的治理标准和原则。

(3) 组织治理概述：以人为本的指导、监督与责任体系

组织治理是一个由人员构成的体系，通过该体系指导、监督组织并对实现其既定的组织目标负责。其核心内容包括：

(a) 设定并致力于实现组织宗旨和组织价值

——组织治理的首要任务是确立组织的宗旨和价值，这是组织存在的根本原因和追求的目标；

——治理体系应确保组织的所有活动都围绕这些宗旨和价值展开，以实现既定的组织目标。

(b) 确定组织的价值创造方式

——组织治理需要明确组织如何创造价值，包括确定关键业务过程、资源配置和创新方式等；

——这有助于组织专注于能够产生最大价值的活动，并在市场竞争中获得优势。

(c) 指导并契合战略以创造价值

——治理体系应为组织提供战略指导，确保组织的战略与宗旨和价值相一致；

——通过有效的战略规划和执行，组织可以更好地实现其价值创造目标。

(d) 监督组织所作所为是否符合治理机构的期望

——治理体系应建立监督机制，确保组织的活动和决策符合治理机构的期望和要求；

——这包括评价组织的绩效、风险管理、合规性以及道德和社会责任等方面。

(e) 证实对绩效和行为的责任

——治理体系应确保组织对其绩效和行为负责，并能够提供证据来证明其责任履行情况；

——这有助于增强组织的透明度和信誉，同时也有助于建立与利益相关方的信任关系。

4.2 整合治理

4.2.1 总则

(1) 组织治理的全面整合：跨层级与职能的协同实施

组织内部各个层级和职能之间的协同作用，以确保治理活动的全面性和有效性。治理由治理小组在整个组织中实施，包括：

——**治理小组的核心作用：**治理小组在组织治理中扮演着关键角色，负责在整个组织范围内实施治理活动。

——**成员相关方的参与：**治理不仅限于高层管理人员或治理机构，还包括成员相关方。

——**治理机构的职责：**治理机构是组织治理的核心组成部分，负责制定治理政策、监督组织绩效和决策执行等。

——**管理人员的角色：**管理人员负责将治理政策和决策转化为具体的行动和计划。他们需要与管理团队和员工合作，推动组织目标的实现，并及时向治理机构报告进展情况。

——**内部职能的协同：**组织内部的其他职能部门包括财务、人力资源、运营等，它们需要在各自的职责范围内支持治理活动，并与治理小组和其他相关方进行协同工作。

(2) 整合治理框架的构建与维护：实现有效、负责与道德的组织治理

——**治理机构的核心职责：**治理机构在组织中负有建立和维持整合治理框架的重要职责。这一框架需要确保组织的各个部分和层级在治理活动中协同工作，以实现整体的有效性和一致性；

——**协调治理活动的重要性：**为了实现组织的有效绩效、负责任地管理和合乎道德的行为，治理机构需要协调各个治理活动。这包括确保各个治理主体之间的信息流通、决策协同和行动一致；

——**决策者的权力、能力和资源：**组织治理框架应确保决策者具备适当的权力、能力和资源来履行其职责。决策者需要拥有足够的权威来做出决策，同时还需要具备相关的知识和技能，以及必要的资源支持；

——**有效授权与透明决策：**为了实现组织的韧性和灵活性，需要有效授权和透明决策。应将决策权下放给适当的层级和人员，使他们能够根据实际情况做出快速响应。透明决策则要求决策过程公开、公正，确保所有相关方都能够理解和接受决策结果；

——**控制措施与后续改进**：为了确保治理体系始终能够满足组织的宗旨，需要策划并实施控制措施和后续改进措施。控制措施用于确保组织的活动符合既定的政策和标准，而后续改进措施则旨在不断优化治理体系，以适应组织内外部环境的变化。

4.2.2 治理和授权

(1) 授权与责任并行：治理机构的整合治理实践

——**治理机构的授权与责任**：治理机构在组织中有权进行授权，但在授权的同时，它仍然需要对其授权的内容负责。治理机构在将权力和决策权下放给其他人或部门时，必须确保这些被授权者能够按照既定的政策和标准行事，并且要对他们的行为后果承担责任。

——**对整个组织的持续负责**：治理机构不仅要对其授权的内容负责，还要始终对整个组织负责。治理机构在授权后仍然要保持对组织的全面监督和指导，确保组织的整体战略和目标得以实现。

——**增强信任和透明度的授权方式**：在授权过程中，治理机构应以增强信任和透明度的方式进行。授权过程应该公开、公正，确保所有相关方都能够理解和接受。同时，通过增强透明度，可以减少信息不对称和误解，从而提高组织内部的合作效率和信任度。

(2) 有效授权与问责制的条件与实施

为使授权和问责制（见6.5）有效，治理机构应确保满足以下条件：

(a) 协商、规定和商定的预期结果；

——在授权之前，治理机构应与被授权方进行协商，明确并规定预期的结果；

——预期结果应是具体、可衡量且双方共同商定的，以确保被授权方清楚了解其职责和目标。

(b) 可获得所需的资源；

——治理机构应确保被授权方能够获得完成任务所需的资源；

——资源的充分性和适当性对于被授权方有效履行职责至关重要。

(c) 权力与职责水平相匹配；

——授权时，治理机构应确保被授权方的权力与其承担的职责水平相匹配；

——包括在既定范围内制定和履行计划以实现商定的结果的自主权，使被授权方能够灵活应对各种情况。

(d) 定期报告与提供证据；

——被授权方应定期向治理机构报告工作进展、输出结果和实现责任的过程；

——被授权方应提供证据证实其所采取的行动是合理和适当的，以证明其工作的有效性和合规性。

(e) 对不履行责任或不遵守既定范围的行为的后果。

——治理机构应明确规定对不履行责任或不遵守既定范围的行为的后果，如制裁措施。

——后果应具有威慑力，以确保被授权方能够认真履行职责并遵守规定。同时，治理机构也应确保这些后果的公正性和合理性。

(3) 权责明确与合理授权：组织治理中的关键原则

任何人都不应对其无权处理的事项负责，或也不应对没有说明或商定的期望负责。

负责任的人可以授权他人。然而，授权者仍然对所授权力的使用负责。

——**权责明确性原则**：任何人在组织治理中都不应对其无权处理的事项负责。职责与权力的分配应当明确，确保每个人只对自己职责范围内的事项承担责任。同样地，对于没有说明或商定的期望，个人也不应被要求负责，因为这超出了他们的职责范围；

——**授权与职责关系**：在组织治理中，负责任的人可以授权他人代行某些职责。但重要的是，即使权力被授权给他人，授权者仍然对所授权力的使用负责。授权过程中的责任不转移原则，即授权者需要确保被授权者正确、适当地使用所授予的权力，并对此承担最终责任。

(4) 正式化授权与风险适配的决策权限制

——**授权应正式化并伴有保证过程**：在组织治理中，授权不应仅仅是一个口头或非正式的过程。为了确保权责的明确性和治理的有效性，授权应当与适当的保证过程一起正式化。授权应有明确的记录、程序和机制，以确保被授权者在行使权力时受到适当的监督和约束，同时保证过程的设立有助于确保被授权者按照既定的政策和标准行事。

——**决策权限制应与评估的风险相适应**：在组织治理中，对决策权的限制不应是任意或过度的。相反，这些限制应与所评估的风险相适应。治理机构应根据组织面临的具体风险和挑战来确定决策权的范围和限制，以确保决策者在行使权力时能够充分考虑到风险因素，并做出符合组织利益的决策。

4.2.3 治理和管理

(1) 治理与管理的互动与互补

——**治理与管理的区别与联系**：治理和管理在组织中是两个不同的概念，但它们又是必要且互补的活动。治理主要关注于在组织设定的范围内制定并负责实现组织的宗旨，而管理则更注重在这些范围内通过做出选择来实现相关目标。简言之，治理确定方向和目标，而管理则负责实施和达成这些目标。

——**治理机构的角色与责任**：为了确保治理和管理的有效互动，治理机构应明确所有相关人员的角色和职责。治理机构需要清晰地界定各个层级和职能部门的职责和权力，以确保组织在决策和执行过程中的协调和一致性。

——**对被授权者的问责**：治理机构在授权他人行使权力时，应保持对被授权者的问责。治理机构应建立有效的监督机制，以确保被授权者在行使权力时符合组织的政策和标准。同时，对于不履行职责或违反规定的被授权者，治理机构应采取相应的制裁措施，以维护组织的利益和声誉。

(2) 治理与管理职责的灵活分离与整合

——职责分离程度因组织需要而异：治理机构和管理人员之间的职责分离程度并不是一成不变的，而是根据组织的具体需要和情况来灵活调整的。在不同的组织中，或者在同一组织的不同发展阶段，治理和管理的职责可能会有所重叠或分离；

——执行成员可同时履行治理和管理职责：在某些情况下，如治理机构的执行成员，可以要求个人同时履行治理和管理职责；

——区分不同职责并采取相应行动：当个人同时履行治理和管理职责时，重要的是他们能够清晰地区分何时履行不同的职责，并根据不同的职责要求采取相应的行动和行为。

(3) 组织治理的指导与补充

本标准组织的治理提供指导，并补充了管理标准。它通过规定和指导组织治理的作用和功能来实现这一点。

——**本标准的目的**：ISO37000-2021《组织治理指南》旨在为组织的治理提供具体的指导和建议。它旨在帮助组织建立和实施有效的治理结构和流程，从而提高组织的绩效、责任感和道德行为。

——**对管理标准的补充**：该标准不仅提供了关于组织治理的指导，还补充了现有的管理标准。它与管理标准一起使用，可以为组织提供更全面、更系统的管理和治理框架。

——**规定和指导组织治理的作用和功能**：ISO 37000-2021 通过明确组织治理的作用和功能来实现对组织的指导。它详细描述了治理机构应承担的职责、权力和责任，以及如何在组织内部实施有效的治理实践。

治理与管理的关系说明表

| 项目 | 治理 (Governance) | 管理 (Management) |
|------|---|--|
| 定义 | 治理是指在组织内设定方向、制定政策、监督并控制战略执行的过程，以确保组织目标的实现 | 管理是指指挥与控制组织的一系列协调活动，通过计划、组织、指导、协调和控制资源，以达成既定的目标 |
| 核心特征 | <ul style="list-style-type: none"> - 设定战略方向和愿景 - 涉及高层决策、监督和控制 - 侧重于战略决策、风险管理和利益相关方关系 | <ul style="list-style-type: none"> - 关注日常运营和具体目标的实现 - 涉及中基层执行、协调和控制 - 侧重于资源分配、流程优化和绩效提升 |
| 目的 | 确保组织有效、高效、负责任地实现其长期目标，并维护利益相关方的利益 | 通过有效利用资源、优化流程和提升员工绩效，实现组织的短期和中期目标 |
| 主要区别 | <ul style="list-style-type: none"> - 治理更偏向战略层面，关注整体方向和政策制定 - 治理涉及高层决策和对整个组织的监督 - 治理主要关注如何做出决策和谁来决策 | <ul style="list-style-type: none"> - 管理更偏向战术层面，关注具体执行和资源分配 - 管理涉及各个层级的执行和协调 - 管理主要关注如何执行决策和达成目标 |

| | |
|----|--|
| 联系 | <ul style="list-style-type: none"> - 治理为管理提供方向和框架，确保组织的战略与日常运营相一致 - 管理在治理的框架内运作，负责实施战略和达成目标 - 治理和管理的目标都是实现组织的成功和可持续发展 - 良好的治理和管理相互补充，共同促进组织的整体绩效 |
|----|--|

4.2.4 治理和可持续性

(1) **治理的目的与长期运行**：治理的核心目标是为组织创造稳定、有利的条件，使其能够长期、持续地运行；

(2) **组织宗旨与预期价值**：通过有效地治理，组织能够更好地实现其宗旨，进而产生预期的社会、经济和环境价值；

(3) **可持续发展与后代需求**：一个组织若想在实现自身价值的同时，也对社会和环境产生积极影响，就必须考虑其活动的可持续性。组织在满足当代人需求的同时，不能损害后代人满足自身需求的能力；

(4) **治理与可持续发展的结合**：通过将治理与可持续发展紧密结合，如参考联合国可持续发展目标，治理机构能够为组织的未来成功奠定坚实基础；

(5) **治理机构的作用**：治理机构在确保组织治理的有效性和可持续性方面发挥着关键作用。它们应确保在管理和应用治理原则时，始终将可持续发展和可持续性作为基本考虑因素，从而推动组织走向更加繁荣和可持续的未来。

4.2.5 治理和相关方

(1) **治理机构应公平对待所有相关方**：治理机构在处理与相关方的关系时，应遵循公平、公正的原则，不偏袒任何一方，确保各方的权益得到平等对待；

(2) **确保组织公平对待所有相关方**：治理机构不仅自身要公平对待相关方，还应确保整个组织在处理与相关方的关系时也遵循公平原则；

(3) **考虑有关相关方的期望**：治理机构在决策过程中应充分考虑相关方的期望和需求，确保组织的决策和行动能够符合各方的期望，从而维护良好的关系并促进合作；

(4) **与成员相关方、参考相关方和其他有关相关方接触**：为了更好地了解相关方的期望和需求，治理机构应积极与各类相关方进行接触和交流，包括成员相关方（如股东、员工等）、参考相关方（如行业协会、监管机构等）以及其他有关相关方（如供方、顾客等）；

(5) **确定组织宗旨和预期产生的价值**：通过与相关方的接触和交流，治理机构应明确组织的宗旨和预期产生的价值，确保组织的决策和行动与这些目标保持一致；

(6) **考虑自然环境和社会作为一个整体的影响**：虽然自然环境和社会并没有被定义为相关方，但它们对组织活动的影响以及可能受到的影响不容忽视。治理机构在决策过程中应充分考虑这些因素，确保组织的活动不会对自然环境和社会造成负面影响。

4.3 治理机构

4.3.1 组成与结构

(1) 治理机构的组成、结构与任命要求

—— **治理机构的组成和结构因组织而异**：不同组织有不同的规模、性质、目标和环境，因此其治理机构的组成和结构也会有所不同；

—— **治理机构应保持适当的能力以履行其职责**：治理机构作为组织的决策和监督机构，需要具备相应的胜任力和能力来有效履行职责。胜任力强调的是个体成员具备的相关知识、理解、技能和经验，能够胜任治理机构的职责；而能力则更侧重于治理机构整体的能力（包括资源、规模、结构等方面），以确保治理机构能够应对组织的挑战和需求；

—— **治理机构的任命应对相关方透明**：治理机构的成员任命过程应该公开、透明，确保所有相关方都了解并认同这一过程；

—— **任命应考虑的因素**：在任命治理机构成员时，除了考虑胜任力（相关知识和理解、技能和经验）外，还应考虑以下因素以确保成员的能力：

- **多样性和包容性**：成员应具备不同的背景、观点和经验，以增强治理机构的多元性和包容性，提高整体决策的质量和效果；

- **思想和行动的独立性**：成员应能够独立思考和行动，不受外部不当影响或干预，保持治理机构的独立性和客观性；

- **诚实**：成员应具备高尚的道德品质，诚实守信，维护组织的利益和声誉，树立良好的榜样；

- **承诺**：成员应对组织的事业和使命有深厚的情感和坚定的承诺，愿意为组织的长远发展贡献力量，确保治理机构的稳定和持续运行。

(2) 治理机构的委员会设置与职责委托

—— **委员会的设置依据**：根据组织的规模，治理机构可以选择性地设立委员会，这些委员会的设置旨在帮助治理机构更好地履行其义务和责任；

—— **委员会的性质**：治理机构设立的委员会可以是法定的，也可以是自愿的。法定委员会通常根据法律法规或组织章程设立，具有明确的职责和权力；自愿委员会则更多基于组织的需要或特定目标而自发成立；

——**委员会的功能与优势**：无论委员会的性质如何，它们都应向治理机构提供额外的能力、技能、独立性、多样性和/或相关方代表性；

——**治理机构与委员会的关系**：如果治理机构选择使用支持委员会，那么治理机构应确保有效地将必要的责任和权力委托给这些委员会。治理机构应明确界定委员会的职责范围、工作方式以及与治理机构之间的沟通和协调机制；

——**委托责任与权力的目的**：通过有效委托责任和权力，治理机构能够确保委员会能够在其职责范围内独立、高效地开展工作，同时为治理机构提供必要的支持和协助，共同推动组织目标的实现。

在任何时候，治理机构都应采取集体行动，开展许多相互关联的活动，以行使其权力并履行其责任。治理机构成员应在应用本标准的原则时，以诚实的态度和最佳利益行事。

(3) 治理机构的集体行动与成员行为准则

——**集体行动的重要性**：治理机构在任何时候都应采取集体行动，决策和行动都是基于整个机构的共识和协作，而非个别成员的个人意志。集体行动有助于确保治理机构的决策具有全面性和连贯性，能够反映组织的整体利益和长远目标；

——**相互关联的活动**：治理机构开展的活动是相互关联的，它们共同构成了治理机构行使权力和履行责任的过程。活动包括但不限于制定政策、监督执行、评估绩效以及处理利益相关方的关系和期望等；

——**成员行为准则**：治理机构的成员在应用本标准的原则时，应以诚实的态度和最佳利益行事。成员在履行职责时保持诚信和公正，不得出于个人私利或偏见而损害组织的利益。同时，成员应以组织的最佳利益为出发点，积极寻求和实现组织的整体目标和愿景；

——**遵守原则的重要性**：治理机构成员遵守本标准的原则是确保组织治理有效性和公信力的关键。通过以诚实的态度和最佳利益行事，成员能够树立良好的榜样，促进组织的正直文化和价值观的形成和传播。

4.3.2 能力

(1) 治理机构成员的能力提升

治理机构的成员需要不断地学习和进步，特别是在组织活动、法律要求以及更广泛的组织环境方面。这种持续的学习和提升，结合定期的治理实践评审，有助于构建一个持续优化的治理环境。

(2) 治理机构的能力要求与实践

(a) **知识、技能和经验的组合**：治理机构需要确保其成员具备必要的知识、技能和经验，以便深入了解组织的运作及其所处的市场环境；

(b) 制定与运用测量准则：

——治理机构应制定并恰当使用一系列测量准则，这些准则与组织战略紧密相连，旨在明确并衡量组织在实现其宗旨方面所取得的进展；

——组织绩效标准还可以包括与其他类似组织或竞争对手的对比测量，从而更全面地评价组织的绩效表现。

(c) **目标设定的质量与及时性:** 在制定目标时，治理机构应确保所设定的目标具有适当的质量要求和数量指标，并且交付成果具有及时性。

(d) 自我评估与持续改进:

——治理机构应定期评估其自身的能力、结构和运作过程，包括寻求外部独立专业人员的支持和建议;

——评估应涵盖治理的有效性、效率、成员组成以及继任计划等方面，以确保治理机构能够持续满足组织的需要并应对未来的挑战;

——评估过程中可以应用成熟度模式等工具，以更系统地衡量和展示治理机构在达到预期能力水平方面的进展;

——在评估能力时，治理机构应考虑在可行的情况下利用内部审核机制，以确保治理体系的设计适当性并按预期运行。

(3) **治理机构的透明度与报告:** 为了增强透明度和建立信任，治理机构应向有关的相关方报告其评估过程和结果。这有助于展示治理机构的责任感和问责制（见 6.5.3）。

5 概述

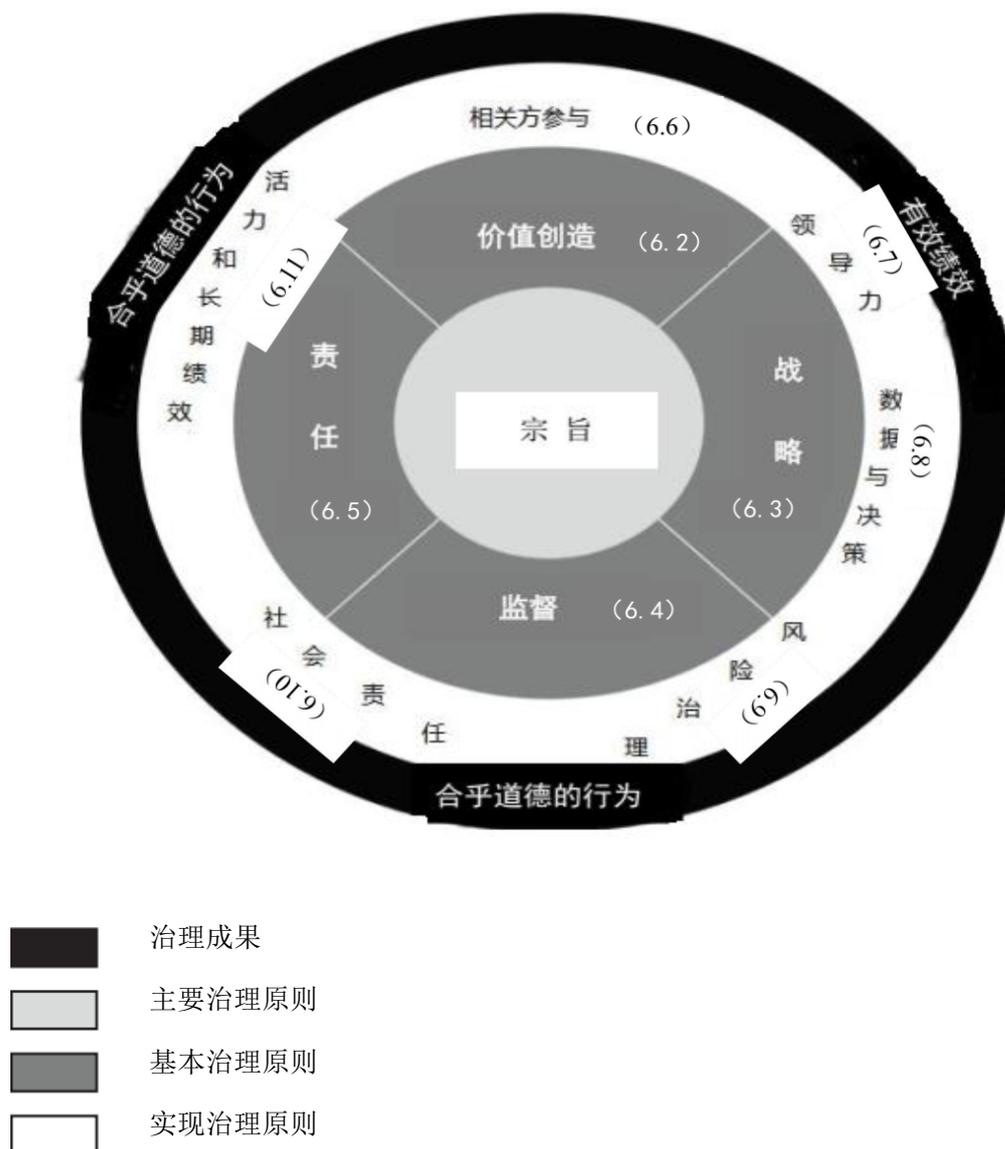


图2 组织治理——原则和成果

(1) 组织治理指南核心成果

当治理机构应用本标准中的指南时，它使组织能够实现以下关键治理成果，从而为可持续发展做出贡献。

(a) 有效的绩效，组织应：

—— **忠实于其宗旨**：组织应坚守其设定的宗旨和核心价值观，确保所有活动和决策都与之保持一致；

—— **按要求执行**：组织应确保遵守适用的法律法规和其他要求，同时高效实施内部政策和程序；

—— **为相关方创造价值**：组织应致力于为其股东、客户、员工、供应商等利益相关方创造长期价值；

—— **与其方针和有关相关方的期望保持一致**：组织应确保其战略方针和日常运营与利益相关方的期望和需求保持一致，同时及时响应这些期望和需求的变化。

(b) 负责任地管理，组织应：

——**以负责任的方式使用资源：**组织应高效、节约地使用自然资源，并采取减少浪费和环境影响的措施；

——**有效地平衡积极和消极影响：**组织应识别和管理其运营过程中产生的积极和消极影响，并寻求二者之间的平衡，以最大化其整体社会和环境效益；

——**考虑全球环境：**组织应在其决策和活动中考虑全球环境问题，如气候变化、生物多样性保护等，并采取相应的应对措施；

——**确保其对可持续发展的贡献：**组织应确保其活动有助于实现可持续发展目标，同时定期评估其对可持续发展的贡献并进行必要的调整；

——**在其运行的社区内外建立起信任和信心：**组织应与其所在的社区和其他利益相关方建立信任关系，并通过透明、负责任的行为维护这种信任。

(c) 合乎道德行为——组织按照公认正确或良好行为的原则行事，或在特定情况下以符合国际行为规范的方式行事，包括证实：

——**道德文化：**组织应培育一种强调诚信、公正和负责任的道德文化，并将其贯穿于所有活动和决策中；

——**通过准确和及时地报告其绩效和资源管理情况来实现问责：**组织应定期发布准确、及时的报告，以展示其绩效和资源管理情况，并接受利益相关方的问责；

——**公平对待相关方并与其接触：**组织应以公平、公正的方式对待所有利益相关方，并积极与他们进行沟通和合作；

——**履行其义务和承诺时的诚信和透明度：**组织应诚信地履行其所有义务和承诺，并以透明的方式展示其决策和行动；

——**其决策方式的能力和诚实：**组织应确保其决策过程基于充分的信息和专业的分析，同时保持诚实和公正的态度。

(1) **组织治理原则概览：**表 1 描述了治理原则的结构，并列出了与每个类别相关的原则，所有原则应同时应用。

表1：组织治理原则概览

| 类别 | 类别描述 | 原则 | 原则说明 |
|--------|----------------------------|----------|------|
| 主要治理原则 | 追求宗旨是所有组织的核心，对组织的治理也是至关重要的 | 宗旨 (6.1) | |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>因此，该原则是治理的首要考虑因素，也是本标准中所有其他原则的中心点。所有其他原则应在本原则应用的语境下进行解读。</p> | <p>治理机构应确保将组织的存在理由被明确规定为组织宗旨。组织宗旨应确定组织对自然环境、社会和组织相关方的意图。治理机构还应确保明确规定一套相关的组织价值观。</p> |
|--|---|---|

| | | | |
|--------|---|------------|--|
| 基本治理原则 | <p>四项基本治理原则是确保组织有效治理的关键</p> <p>有效治理组织的能力的核心是：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 确定组织创造价值的方式 - 指导并契合创造价值的战略 - 监督组所作所为是否符合治理机构的期望 <p>— 证实对组织的绩效行为、决策和活动的责任；</p> | 价值创造（6.2） | 治理机构应确定组织的价值创造目标，以实现根据组织价值观和自然环境、社会和经济环境所确定的组织宗旨 |
| | | 战略（6.3） | 治理机构应根据价值创造模式指导和契合组织战略，以实现组织宗旨 |
| | | 监督（6.4） | 治理机构应监督组织的绩效，以确保其符合治理机构对组织的意图和期望、组织的道德行为和合规义务 |
| | | 责任（6.5） | 治理机构应证实其对整个组织负责，并对其授权的人负责 |
| 实现治理原则 | <p>六项实现原则涉及与当今组织相关的治理责任，以满足不断变化的相关方期望和不断变化的自然环境、社会和经济环境</p> | 相关方参与（6.6） | 治理机构应确保组织的相关方适当参与，并考虑他们的期望 |
| | | 领导力（6.7） | 治理机构应以道德和有效的方式领导本组织，并确保在整个组织中发挥这种领导作用 |
| | | 数据和决策（6.8） | 治理机构应认识到数据是治理机构、组织和其他方面决策的宝贵资源 |
| | | 风险治理（6.9） | 治理机构应确保考虑不确定性对组织宗旨和相关战略成果的影响 |
| | | 社会责任（6.10） | 治理机构应确保决策透明并符合更广泛的社会期望 |

| | | | |
|--|--|----------------|---|
| | | 长期活力和绩效 (6.11) | 治理机构应确保组织保持活力, 并在不危及当代和后代满足其需求的能力的情况下长期运行 |
|--|--|----------------|---|

(2) 治理原则的关键实践方面

(a) 治理实践的关键考虑因素:

本标准提供了指导治理机构应用治理原则的关键实践方面, 这些关键方面并不旨在提供一个排他性的实践清单。在应用治理原则和决定如何适当付诸实践时, 治理机构应考虑到组织及其环境的独特性和动态性, 包括以下内容:

——**组织宗旨和组织价值观:** 治理机构应明确并理解组织的宗旨和核心价值观, 确保所有决策和行动都与之保持一致;

——**法律法规、自然环境、社会和经济环境:** 治理机构应密切关注并遵守适用的法律法规要求, 同时考虑组织运营所处的自然环境、社会和经济环境的影响;

——**有关相关方 (特别是成员相关方和参考相关方) 的期望:** 治理机构应识别和理解组织的关键相关方及其期望, 特别是成员相关方和参考相关方, 并在决策中予以考虑;

——**组织的特点, 如组织类型、结构、规模、相互依赖性、复杂性、文化及其未来的发展:** 治理机构应全面了解组织的特性, 包括其类型、结构、规模、相互依赖性、复杂性以及组织文化, 同时考虑组织的未来发展方向;

——**复杂性、文化及其预期未来发展:** 治理机构应认识到组织的复杂性和文化对治理实践的影响, 并考虑这些因素在组织未来发展中的潜在变化;

——**价值创造模式和组织战略:** 治理机构应明确组织的价值创造模式, 确保治理实践与组织战略相一致, 以支持组织的长期价值创造;

——**与组织活动和价值创造过程相关的承诺和义务:** 治理机构应了解并履行与组织活动和价值创造过程相关的承诺和义务, 包括对内部和外部相关方的承诺;

——**组织治理框架的功能要求:** 治理机构应确保组织的治理框架满足其功能要求, 包括决策、监督、控制和指导等方面, 以支持组织的有效运作和持续发展。

(b) 治理机构应确保通过有意付诸实践实现所述治理成果。

——**有意付诸实践**：治理机构不仅要有明确的治理目标和策略，还需要有意识地将这些目标和策略转化为具体的行动和实践；

——**实现治理成果**：治理机构的最终目标是实现有效的治理成果。这些成果可能包括提高组织的绩效、增强组织的责任感和道德行为、优化组织的决策过程等。

(3) 治理机构的透明报告义务

治理机构应诚实、透明地向相关方报告组织治理框架的情况，这包括报告：

(a) 实施标准实践的方式：

——治理机构需要详细说明它是如何实施 ISO37000 标准中的关键实践方面的。这包括具体的方法、流程和策略；

——除了标准中的实践外，如果治理机构还采用了其他实践来应用治理原则，这些也应被包括在报告中。

(b) 治理成果的评估：

——治理机构应提供对组织所取得治理成果的评估。这包括绩效的衡量、目标的实现程度以及任何可以证明治理有效性的指标；

——评估应基于实际数据和客观分析，以提供对治理成果的真实反映。

(c) 治理成熟度与洞察力的展示：

通过诚实、透明的报告，治理机构不仅满足了相关方的信息需求，还展示了组织在治理方面的成熟度。这种成熟度体现在治理机构对治理实践的深入理解和有效应用上。同时，报告也提供了对组织治理状况的洞察力，有助于相关方了解组织的治理状况、识别潜在风险并作出明智的决策。

6 治理原则

6.1 宗旨

6.1.1 原则

治理机构应确保将组织的存在理由被明确规定为组织宗旨。组织宗旨应确定组织对自然环境、社会和组织相关方的意图。治理机构还应确保明确规定一套相关的组织价值观。

(1) **组织存在理由的明确规定**：治理机构的首要任务是确保组织的存在理由被清晰、明确地阐述为组织宗旨。这个宗旨不仅解释了组织为何存在，还为组织的所有活动和决策提供了根本的方向和目的。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/468074030105006051>

(2)