



中华人民共和国国家标准

GB/T 41207—2021/ISO 30302:2015

信息与文献 文件(档案)管理体系 实施指南

Information and documentation—Management systems for records—
Guidelines for implementation

(ISO 30302:2015, IDT)

布发13-12-2021

2022-07-01实施

国家市场监督管理总局
国家标准化管理委员会 发布

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 组织背景	1
4.1 了解组织及其背景	1
4.2 业务、法律及其他需考虑的因素	2
4.3 界定 MSR 的范围	3
5 领导作用.....	3
5.1 管理承诺	3
5.2 方针	3
5.3 组织的岗位、职责和权限.....	4
5.3.1 总则	4
5.3.2 管理职责	5
5.3.3 执行职责	5
6 规划.....	6
6.1 应对风险和机遇的措施	6
6.2 文件管理的目标和规划	7
7 支持.....	8
7.1 资源	8
7.2 能力	8
7.3 意识和培训	9
7.4 沟通	10
7.5 证明性文档	10
7.5.1 总 则.....	10
7.5.2 证明性文档的控制	12
8 运行.....	12
8.1 运行规划和控制	12
8.2 文件过程的设计	13
8.3 文件系统的实施	15
9 绩效评价	16
9.1 监控、测量、分析和评价	16

GB/T 41207—2021/ISO 30302:2015

9.1.1 确定如何监控、测量、分析和评估, 及其内容	16
9.1.2 对于文件过程和文件系统运行绩效, 以及 MSR 有效性的评估	17
9.1.3 评估有效性	17
9.2 内部体系审计	18
9.3 管理评审	18
10 改进	19
10.1 不符合项控制和纠正措施	19
10.2 持续改进	20
附录 A (资料性) 关于信息来源和支持组织背景分析需考虑因素的示例	21
A.1 信息来源	21
A.2 需考虑的因素	21
参考文献	23

前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

GB/T 41207《信息与文献 文件(档案)管理体系 实施指南》、GB/T 34112《信息与文献文件管理体系 要求》和GB/T 34110《信息与文献 文件管理体系 基础与术语》共同构成支撑文件管理的系列国家标准。

本文件使用翻译法等同采用ISO 30302:2015《信息与文献 文件(档案)管理体系 实施指南》。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国信息与文献标准化技术委员会(SAC/TC4) 提出并归口。

本文件起草单位：中国人民大学、国家档案局、天津师范大学、中国科学技术信息研究所、山东省计算中心(国家超级计算济南中心)、高地知库(北京)信息咨询有限公司、中电科大数据研究院有限公司、郑州航富数波科技有限公司、上海信联信息发展股份有限公司、深圳市电子政务云计算应用技术国家工程实验室有限公司。

本文件主要起草人：安小米、白文琳、聂曼影、加小双、刘春燕、蔡盈芳、钱恒、孙舒扬、王金祥、张大鹏、何芮、杨安荣、庞玲玲、胡菊芳、程序、连樟文。

引 言

GB/T 34110对文件(档案)管理体系(MSR) 系列标准和MSR 目标及受益和相关术语进行了详细说明; GB/T 34112对 MSR 需考虑的因素进行了详细说明, 规定适用于组织在业务活动中形成和管理文件的能力; 本文件则为MSR 提供了实践指南。本文件所称“文件”)等同于中文语境下的机关单位或组织的文件和档案。

本文件在符合GB/T 34112内容的同时为组织内实施MSR 提供了实践指南。本文件包含建立和维护MSR 的所有需考虑的因素。MSR 的实施通常以项目的形式执行。一个 MSR 能在如下情况实施: 已经有文件系统或项目的组织想要评审和改进对这些系统或项目的管理, 或是组织首次规划在文件生成和控制中运用体系化和可证实的方法。实施指南在上述情况下均适用。

组织决定实施MSR 之前需要初步评估现有文件和文件系统已经识别重要改进过程中需要解决的风险和机遇。比如, 在改变主要信息技术平台或外包一个高风险的业务过程时, 采用MSR 就相当于实施降低风险的策略。或者, MSR能为重大改进提供一个标准化的管理框架, 如将文件过程与特定业务过程集成处理或改进对于线上业务往来文件或使用社交媒体的业务的控制和管理。

根据组织的规模、性质以及复杂度, 以及已经实施的 MSR 的成熟级别, 本文件能灵活进行使用。每个组织所处的背景和复杂程度都是独特的, 且组织的特定背景需考虑的因素还会对MSR 实施产生影响。小型组织能对本文件中所描述的措施进行相应的简化, 而大型或复杂的组织则可能需要一个多层的管理体系, 以有效实施和管理本文件中的各类活动。

本文件采用与GB/T 34112 相同的结构, 说明了为满足GB/T 34112内容而采取的措施, 以及如何以文档记录这些措施。

____第4章解决了如何分析 MSR 需求的问题。通过此分析, 明确了MSR 的范围, 并定义了实施 MSR 与其他管理体系的关系。

____第5章解释了如何从最高管理者处获取承诺。此承诺在文件方针、职责分配、MSR 的实施规划以及采纳文件管理目标中均能体现。

____第6章解决问题, 这些问题在高等级风险分析、组织所处背景分析(见第4章)以及可获得的资源(见第7章)表现。

____第7章列出了MSR 所需的支持, 比如资源、能力、培训和沟通以及证明性文档。

____第8章解决了对将要实施的文件过程的定义或评审以及规划的相关问题。包括组织的背景需求和范围(见第4章)、文件方针(见5.2)、风险分析(见6.1)以及为了满足文件管理目标(见6.2)的实施过程中的资源需求。第8章解释了宜为MSR 实施哪些文件过程和系统。

____第9章和第10章解决了绩效评价以及改进GB/T 34112中的规划、目标和需考虑的因素的相关问题。

对于GB/T 34112中第4~10章中的每一条, 本文件提供了以下内容:

____满足 GB/T 34112 所需的必要活动——这些活动能按顺序实施, 但其中一些活动需要以同样的背景分析并同步实施;

——对措施的输入——说明了措施实施的起始点, 且此输入可能是上一措施的输出;

1)根据中国档案工作实际, “records” 翻译成“文件”, 等同于中文语境下的机关单位或组织的文件和档案(不包括档案馆藏档案), 标题上采用“文件(档案)”, 便于检索, 也便于维护文件(档案)管理系列国际标准中“records”的本意, 便于维护已经采标的国家标准使用的连贯性和更广泛推广应用。

——**措施的输出**——这些输出是实施措施后产生的结果，或者能在整个活动过程中传输。

本文件的使用对象是领导MSR 实施和维护的负责人。本文件也可用于帮助最高管理者在其所在组织建立文件管理体系，定位其范围以及实施的决策，也可供负责领导MSR 实施和维护的人员使用。关于如何设计可操作的文件过程的概念来源于GB/T 26162—2021中给出的原则。其他设计、实施、监控和改进文件过程、控制和系统时宜使用的原则性工具的国家标准和技术报告，能与本文件在实施更加细化的MSR 业务要素中结合使用。

已经实施 GB/T 26162—2021的组织能在体系化的和可证实的 MSR方法指导下运用本文件来开发组织管理文件的基础设施。

信息与文献 文件(档案)管理体系 实施指南

1 范围

本文件描述了在设计和实施MSR 时需要进行的各项活动, GB/T 34112—2017中所规定的内容没有改动和减少。

本文件适用于不同规模各类组织(例如:企业、政府机关、非营利组织等)。

所有需要实施MSR 的组织遵循本文件。

注:本文件是依据GB/T 34112—2017内容制定的文件(档案)管理体系(MSR) 实施指南,宜与GB/T 34110—2017和GB/T 34112—2017共同使用。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中,注日期的引用文件,仅该日期对应的版本适用于本文件;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 34110—2017 信息与文献文件管理体系基础与术语(ISO 30300:2011,IDT)

GB/T 34112—2017 信息与文献文件管理体系要求(ISO 30301:2011,IDT)

3 术语和定义

GB/T 34110—2017界定的术语和定义适用于本文件。

4 组织背景

4.1 了解组织及其背景

组织背景宜决定和驱动MSR 的实施和改进。本章旨在确保组织在实施一项MSR 之前能够充分考虑其背景及需求。这些需考虑的因素通过对组织背景的分析予以满足。整个实施过程的第一步宜对组织背景进行如下各方面的分析:

——识别内部和外部因素(见4.1);

——识别业务、法律及其他方面需考虑的因素(见4.2);

——界定MSR 的范围(见4.3)以及识别风险(见第6章)。

注1:如果MSR的范围在初始阶段由最高管理者规定,在识别文件要素和需求之前,背景分析的范围也宜在其规定的范围内。

注2:用于背景分析和明确需求的管理体系标准(MSS)方法与GB/T 26162—2021建议的分析过程(鉴定)兼容包含了文件规划要素(见第6章)和文件需求识别(见第8章)。

背景信息需遵循来源可靠性、准确性、及时性以及完整性。宜对信息的来源进行定期评审以确保背景信息的可靠性和准确性。

A.1 给出了关于组织内部和外部背景信息来源的案例以及潜在利益相关方案例。

在明确背景信息如何影响MSR 的过程中,可能涉及的重要因素有:

- 竞争性市场如何影响高效过程的需求；
- 外部利益相关方的价值观如何影响文件留存的决策或信息访问的决策；
- 信息技术基础设施和信息架构如何影响文件管理体系或文件的可获得性；
- 组织内部的技能和能力如何影响培训或外部援助的需求；
- 法律法规、政策、标准和行业守则如何影响文件过程及其控制的设计；
- 组织文化如何影响MSR 需考虑的因素的合规；
- 组织结构体系、业务和立法环境的复杂性如何影响文件方针、过程和控制(例如：跨法域管辖区)。

不同的组织，确定内部和外部因素还可能包含其他目标，比如包括其他的管理体系标准的实施。在上述情况下，并不一定要制定新的分析方法，对于上述分析进行调整就能满足需求了。

背景分析是一个连续的过程，它为MSR 的建立和体系评价提供了依据(见第9章)，并支持MSR 的持续性改进(见第10章)。

输出：

GB/T 34112—2017提出在分析过程中要有证明性凭证。例如：

- 内部和外部考虑因素清单；
- MSR实施相关的手册或项目计划中的某一章；
- 一份关于组织内外部环境分析以及其与MSR 的相互影响的正式报告；
- 一系列关于组织背景的文件。

4.2 业务、法律及其他需考虑的因素

以4.1中的分析结果为出发点，评估与业务活动和所记录的文件相关的法律、业务和其他需考虑的因素。业务活动是用于明确影响文件产生和控制需考虑的因素的首要因素。

明确业务方面需考虑的要求宜考虑如下几个因素：

- 组织活动的性质(如：采矿业、金融咨询、公共服务、制造业、制药、私人服务、非营利组织、社区服务等)；
- 组织特定的形式或所有权(如：信托、企业或政府组织)；
- 组织所属的特定部门(即：公共部门、私营部门、非营利部门等)；
- 组织所属的司法管辖区。

业务需考虑的因素宜根据当前业务过程绩效以及未来发展计划进行明确。当组织正在实施自动化或电子化的业务过程时更需特别注意。因为在上述情况下组织的业务需考虑的因素有可能会变化，因此需要与新流程的发展及实施的负责人进行讨论。

为了明确所有适用于组织的强制性法律和监管手段，采取如下活动：

- 评审与行业相关法规的合规性需考虑的因素；
- 评审隐私和其他的文件数据管理法规的合规性。

A.2 给出了有关文件生成和控制的业务、法律和其他需考虑因素的案例，以及用以明确业务、法律及其他需考虑的因素。

输出：

为了遵循GB/T 34112—2017,需强制地记录被识别出的业务、法律及其他需考虑的因素。既能全部记录在一起，也能按照不同的内容类型分别记录是十分必要的。证明性信息的类型如下：

- 按类型(如业务、立法)确定的需考虑的因素列表清单；
- MSR实施相关的手册或项目计划中的某一章；
- 识别MSR 需考虑的因素的正式报告书；
- 总结所有适用于组织(与文件产生和控制相关)的法律法规、强制规范或行业守则，生成一个列表清单；
- 判例文件(有关组织特定主要问题的一系列法律判例)。

4.3 界定MSR的范围

MSR 的范围由最高管理者来决定，这个决定明确了MSR 的边界、包含条款、排除条款以及各个组成部分的角色及其相互关系。

此范围既能是综合考虑已经识别的要素(见4.1)和需考虑的因素(见4.2)之后得出的背景分析结果，也能在识别要素和需考虑的因素之前的初始阶段就由最高管理者制定。

范围包括如下方面：

- 识别组织包括哪些部分或功能。其范围能是整个组织，也能是一个区域或部门，或者是一个或一组具体的功能或业务过程。
- 识别其他相关组织的哪些部分或功能被包括以及它们之间的相互关系。
- 关于MSR 如何与组织的总体管理体系及其他特定管理体系融合的说明(参考：ISO 9000 系列标准，ISO 24000系列标准和ISO/IEC 27000系列标准)。
- 识别影响MSR 的所有外包过程以及对于这些外包过程的责任实体的控制。

输出：

一份MSR 需考虑因素的、限定 MSR 范围的证明性声明。此声明可单独列出，也可包含在其他MSR 文档中，如文件方针(见5.2)、MSR 实施手册或项目计划。

5 领导作用

5.1 管理承诺

明确最高管理者对于实施MSR 的承诺，并且与组织实施的其他管理体系和资产(如：人力资源、财务和基础设施)同等详细。对于最高管理者管理承诺需考虑的因素，虽然不需要特定的活动来展示，但是它对于MSR 的成功非常重要。管理承诺同样被包含在GB/T 34112—2017的其他与资源(见7.1)、沟通(见7.4)和管理评审(见9.3)相关需考虑的因素中。

输出：

除了在文件方针(见5.2)中，文件最高管理者对于MSR 的管理承诺并非强制，只将其作为管理承诺的证据。承诺还能通过行动或声明证实，但是，由于组织的性质和复杂性，承诺的证据也宜在文件方针以外的文件上予以记录。包括但不限于如下内容：

- 董事会或管理委员会的会议记录；
- 策略和业务规划中的陈述/声明；
- 管理的决议和指示；
- 预算、业务案例；
- 沟通计划。

5.2 方针

由最高管理者定义的组织战略方向是文件方针的基础。文件方针由最高管理者制定，是实施和提升组织 MSR 以及提供MSR 绩效评估基准的驱动因素。

最高管理者的指示需要在正式文档中声明。正式文档通常不由最高管理者起草，但是需要最高管理者正式批准，独立于撰写者。在不同组织中，最高管理者可能担任不同的职位，但是文件方针宜得到其中具有最高职位的领导的支持。

文件方针包含总体的指示、为实现目标如何生成和控制文件及实施原则。它能嵌入全局性的管理方针，用于多个管理体系标准的实施。在此场景下，文件方针不需要单独的管理支持。

文件方针需考虑的因素包括以下方面：

- 组织背景的分析 and 需考虑的因素识别(见4.1和4.2)；

- 组织目标及战略；
- 文件方针对其他组织方针的影响和关系；
- MSR的范围(见4.3)；
- 组织结构和授权。

文件方针是一个意向声明，包括如下内容(例)：

- 宗旨；
- 关于文件产生和控制的高层级说明；
- 关于文件产生和控制的高层次责任和承诺；
- 关于方针将如何被实施的指示；
- 定义。

文件方针起草时宜充分考虑可读性，以能让所有使用MSR的用户都容易理解的形式起草。在文件过程和系统的实施中，一些包括决议的技术文件类文档被称为方针。当实施GB/T 34112—2017时，文件方针宜是独一无二且简短的文档，类似最高管理者的声明一样而且不包含对于目的、行动或文件过程的描述。

组织能运用7.4中的方法互相沟通文件方针。

输出：

在实施MSR时，被批准的文件方针是正式文档。组织宜确保文件方针在整个组织所有层级中得到传达和贯彻实施。文件方针是实施MSR的所有文件中的总领性文件。

5.3 组织的岗位、职责和权限

5.3.1 总则

合理规定和设置MSR的职责和权限，由于MSR涉及组织的各个层级，因此需要明确规定MSR设计、实施和维护方面的负责人。除了接下来各章中正式任命的管理代表和执行代表，为了实施MSR，最高管理者宜为如下各项任务分配责任：

- 方针制定和批准；
- 资源分配；
- 程序和过程的制定和审批；
- 系统设计；
- 培训和指导；
- 方针、程序和过程的实施和维护；
- 合规的审核和监控；
- 绩效管理。

上述职责能被分配到组织的不同岗位上。能参照下述说明进行职责分配：

- 最高管理者负责授权和支持文件方针在整个组织中的应用；
- 在最高管理者中设置特定的岗位负责对MSR的领导；
- 业务部门的负责人需要确保所在部门的员工按照文件方针生成和管理文件；
- 文件专员负责文件过程和控制的设计、文件系统的实施和维护、负责员工在文件过程和控制以及文件系统使用上的培训，因为他们会影响到个体实践；
- 系统管理员负责确保文件系统功能是可靠的、安全的、合规的和全面的，同时要确保以体系化的方式管理文件(包括文件的迁移和变化)；
- 信息技术员工负责实施和维护持续可靠的管理文件所需的技术支持，有时包括系统的迁移；
- 全体员工都有责任按照文件方针在其活动中，通过使用组织的文件系统、过程和控制，生成和管理其活动的记录。

本章中需考虑的因素与7.2和7.3中需考虑的因素紧密相连，且宜同时实施。

输出：

职责分配是实施MSR 过程所需的证明性文档中的一部分。职责分配能通过不同的形式进行记录，包括但不限于如下内容：

- 文件方针中高层次的职责(见5.2)；
- 管理代表和执行代表的任命文档；
- 工作描述或类似声明；
- 正式的责任授权声明；
- MSR实施相关的手册或项目计划中的某一章。

5.3.2 管理职责

明确管理代表的岗位分配和责任界定。该岗位全面负责领导MSR 的实施和维护。管理代表宜是组织最高管理者中的成员。基于组织的复杂性和即将实施的MSR, 领导作用宜与执行代表(如5.3.3所述)进行互补。最高管理者代表的职责宜包括以下几点：

- 需要时，批准关于计划、设计、维护和评价MSR 和MSR 项目的正式文档。
- 批准实施和维护MSR 必需的资源分配。
- 批准实施和维护MSR 相关的一到两个岗位的安排。岗位能分配到特定的部门，或者指定一个组织中复杂度和规模均合适的小组。
- 通过诸如沟通(见7.4)和员工参与、授权、激励、表彰和奖励等方法，促进MSR 行为兼容一致。
- 确定负责实施和维护MSR 岗位上的个人(员工或承包商)所需的能力。

职责的范围、性质和文件均在5.3.1中列出。

输出：

- 如5.3.1所述。

5.3.3 执行职责

任命一个执行代表负责以下事项：设计和指导业务实施所需要的各类活动，并且在MSR 上向最高管理者汇报。执行代表能由是一个组织内部员工或一个外部承包者所担任。

执行代表宜具备特定的文件职业素养和能力，具体需考虑的因素见7.2。

执行代表的职责范围、性质和文档，见5.3.1。

执行代表所承担的任务大体上以GB/T 34112—2017中的第8章和GB/T 34112—2017中的附录A所确定的内容为基础。

执行代表能协调一个或多个 MSR小组的活动，在执行层面实施和维护MSR,并且负责绩效提升。

执行代表宜提供报告及支持性文档给最高管理者或特定管理代表(此处的管理代表负责MSR的实施和有效性，以及为业务过程的相关改进提供建议)。报告可根据组织需考虑的因素，在一定时间间隔或阶段进行递送。宜根据GB/T 34112—2017的附录 A 中的文件管理过程和控制进行管理。

与外部组织在MSR 问题上进行交流联络同样是执行代表的职责。此处活动能包括但不限于以下内容：

- 向法律法规专家寻求建议；
- 遵循审核和质量控制专家需考虑的因素和指示；
- 指导产品或服务供应方(例如：软件供应商、业务实施顾问等)并与之协商；
- 从人力资源或信息技术承包商中获取额外的技能和协助。

管理代表和执行代表可由同一人员或同一团体担任，具体情况取决于组织的规模和复杂度，以及MSR 的范围。

输出：

- 见5.3.1。

6 规划

6.1 应对风险和机遇的措施

本章旨在对在保证 MSR 实现其预期结果过程中可能出现的战略风险进行规划。MSR 的成功实施需考虑的因素将对于上述风险进行的识别、分析和评估纳入 MSR 的实施规划中。因素分析(见4.1)和需考虑的因素(见4.2)宜与风险评估一起完成。本章应用于定义文件管理目标(见6.2)以及明确实现目标所需的措施,这些措施被纳入 MSR 实施过程(见第8章)中。

建立 MSR 以协助组织管理不确定性对于其业务目标的影响。没有生成和留存充足的文件会增加企业的不确定性,并且对于实现组织目标的能力产生消极影响。建立 MSR 以协助对于不确定性及其影响的管理,是一种处理风险的方法。与 MSR 相关的战略机遇能被视为实现管理体系的积极因素或优势。这些优势与以下内容相关:提升组织的透明度和责任;改进业务过程;成本的效率和有效性;增进和加强组织与利益相关方、客户的关系。MSR 能帮助组织改进在实践中的劣势,并且帮助组织对抗外部业务环境改变所带来的风险。在决定把实施 MSR 纳入常规的风险管理框架之前,宜对上述风险和机遇进行识别、分析和评价。

在实施一个 MSR 时,在实现目标过程中的不确定事物均需被定义为风险。这样的风险评估还能帮助改进业务过程,并对业务目标产生积极影响。本章中各项需考虑的因素的宗旨是解决与 MSR 目标相关的风险和机遇的评估。这是 MSR 规划的一部分。组织能决定其使用哪种类型的风险管理方法,以及如何定义和实施用于减轻风险的措施。

此外,在文件本身和文件所属系统的相关方面,也会存在风险。这些风险属于操作风险,因此宜在实施规划(见8.1)中进行评价。

根据风险和机遇的性质,需要制定不同类型和不同等级的应对方案。其中决定性的要素是:风险和机遇是否与 MSR 或业务目标在本质上有联系。如果风险和机遇与 MSR 或业务目标需考虑的因素在 GB/T 34112—2017 的不同章中,即可视为单个活动进行处理。

若组织已经建立了一个正式的风险管理框架,其中的风险识别、分析和评价过程需要包括对于 MSR 的规划。

MSR 战略规划中需要考虑可能造成风险的各个不确定领域。这些领域可包括下述方面:

- 背景变化,例如:法律法规变更、经济和政策环境的变化以及组织结构变动等;
- 与生成和控制与支持组织完成任务和实现目标各类证据相关的系统和过程:
 - 实施和维护 MSR 的人力资源 and 技能;
- 预算和财务的影响和变化;
- 方针、目标和战略实现的测量和评价;
- 与其他已经实施的管理体系的关系。

战略风险和机遇的识别以及文件管理目标的规划能相互影响。因此,上述措施不是线性顺序。

通常,在此等级层面上对于风险的识别总体上宜与 MSR 相关,或者服务于一个特定的目标。

例如:与上文提到的“人力资源和技能”相关的风险,可与 MSR 本身相关,也可与文件管理的目标相关。

对于 MSR 本身,风险可以是管理者误解了管理体系的目标和其对于业务进程和目标的潜在影响,从而仅仅关注与 MSR 实施相关的认证过程。

例如:如果文件管理目标表述了一个特定系统(收集顾客相关过程中的电子文件)的需求,可能出现的风险就是员工拒绝改变和使用替换的技术(例如:运用电子邮件应用保留业务决策文件,以替代使用特定的系统保留文件)。

每个组织都有特定处理风险和机遇的措施。不同风险和机遇的应对措施也是特定的。这些措施宜被纳入实现目标和设计文件过程的措施中。

输出：

记录规划过程，并没有特定需考虑的因素。风险应对措施能被包含在实现目标的规划(见6.2)中，或者作为规划中的组成部分单独列出。例如：

- 使用风险评估工具的任何输出(IEC 31010:2009 的附录 B 给出了此类工具的范围，ISO/TR 18128给出了一些例子)；
- 实施处理风险和机遇相关措施的证明性文档。

6.2 文件管理的目标和规划

实施MSR 或文件管理的目标，是根据组织所处背景、组织的需求和优先级所确定的。根据MSR 的范围，确定实现这些目标的行动，并在整个组织内传达实现它们的目标和计划。

用于定义文件管理目标的输入包括：

- 对组织所处环境的分析和对组织需求的识别(见第4章)；
- 文件方针(见5.2)；
- 风险分析和措施，以及识别处理风险的优先级(见6.1)；
- 对于现有文件过程的评审。

每个组织的文件管理目标都是特定的[可参考背景分析(见第4章)和风险分析(见6.1)]，与组织的战略和目标一致，并且能被评估。

在确定文件管理目标时，组织宜考虑现有被评估的文件和文件系统的充分性、被认为具有处理优先级的风险以及为使组织获取更多利润，需要改进的主要领域。

由于组织所处背景的变化(如：法规变更)、文件方针的变化、风险评估或绩效输出评价的变化，所以对文件管理目标在必要时进行更新或修改是十分必要的。宜运用7.4中所述的方法对文件管理目标进行讨论。

实现文件管理目标的措施同样需要被识别。每个目标可能需要通过一个或多个措施实现。措施需要根据以下需考虑的因素规划：

- 确定实施措施的预期输出。
- 明确何时、何地、如何以及何人承担并实施措施。
- 根据组织的需求、背景、规模和复杂程度，以及将要实施的措施的性质，能运用正式的项目管理方法，或者更为正式的有证明性文档的项目或行动规划来设计实现文件管理目标的措施。根据措施的规模和复杂度，上述方法可能会再产生一个或多个项目计划。

对于规划变更的控制，能通过正式的项目报告、计划和监控环节中的请求变更过程，或过程的重新设计来实现。

一个包含MSR 实施的优先级和目标的业务案例，能够更加清晰和缜密地说明制定措施的过程。

此案例包含以下内容：

- MSR的范围(见4.3)；
- MSR中需要处理的风险：
 - 目标和规划
 - 实现目标的特定任务的优先级和时间节点；
 - 给特定人员分配的职责；
 - 项目基础
 - 额外人力资源和技能的需求；
 - 其余资源的需求；
 - 评估措施效果的方法。

这个规划的阶段，能够帮助组织理解 MSR的相关性，并且明确一个组织中MSR项目所需的各类岗位和职责。

输出:

生成与文件管理目的相关的证明性信息是MSR 需考虑的因素，但对于要生成的文档的形式并没有强制需考虑的因素。例如可包括以下信息:

- 特定文件目的的文档;
- 实施MSR 所批准的证明性和承诺性文档;
- 业务案例或等价物;
- 带有关键里程碑的 MSR 项目规划。

7 支持

7.1 资源

对于MSR的实施和维护的规划(见第6章)包括评估所需资源的类型和数量，其次，获取管理层对于在需要时配置这些资源的承诺。

根据将要实施的措施范围，以及为了确保MSR 的维护变成常规业务过程的一部分，资源分配能在不同的时期进行。资源可能是临时的或永久的，外部的或内部的。

MSR设计、实施和维护所需的资源包括以下内容:

- 人力资源，合适的数量、级别和技能;
- 一个适用于组织文件管理过程和控制需求的信息与通信技术(ICT) 环境;
- 财务资源;
- 设施和后勤，如：在需要时接收额外的员工。

对于为组织提供有关MSR 设计、实施和维护服务的人员或组织，宜制定正式的安排。比如安排能包括以下内容:

- 职责说明;
- 特定能力需考虑的因素;
- 提供服务的可持续性;
- 在供应方合同即将结束时对工作的移交安排。

输出:

资源分配是最高管理者承诺的一部分，但是并没有对留存特定证明性信息的特定需考虑的因素。资源分配的典型文档，允许以MSR 的预算、组织架构图、部门职责声明、系统、设备和MSR 需考虑因素的其他基础设施的目录，以及合同书(如：外部提供的服务)等形式存在。

7.2 能力

需要确保在MSR 中，员工有足够的的能力胜任其分配的职责包括明确所需的能力、雇佣有相应能力的员工或承包人以及确保能力适用于岗位需考虑的因素。

根据组织的规模、复杂程度、岗位以及将要推行的措施，业务岗位所需要的能力会发生更改。

执行代表所需要具备的能力宜包含以下几点:

- 在信息管理领域的任职资格;
- 管理项目，包括项目的规划、监控和汇报等工作;
- 管理员工、承包人和团队;
- 为利益相关方的参与提供开发技术;
- 评价在特定领域的组织绩效，并且为组织的调整和改进提出建议。

对于设计和执行文件过程和控制的人员，具备的能力根据其岗位不同能分为不同的级别。但能力中比较典型的领域包括以下几个:

- 背景分析和需求分析;

- 为文件控制和维护制定程序、工具和方法；
- 制定并实施访问规则；
- 设计并使用系统以支持文件管理过程；
- 明确文件处置程序、规则并按其实施处置；
- 维护文件系统。

能力准则适用于所有代表组织的员工、承包商或临时员工。

在明确了实施MSR、文件过程和系统所需的各种技能之后，能制定包含能力的职责或工作说明书。接下来，根据职责或工作说明书，评价当前员工的经验、资格和技能，能对现存差距进行评估并且实施相应的措施来满足能力需考虑的因素。通过上述过程，能：

- 培训和指导现有的员工；
 - 再分配员工；
 - 雇佣新的员工；
 - 获得合同制员工。
- 用于获取必需能力的措施能通过以下方面进行评估：
- 根据基准进行个人绩效评估；
 - MSR 绩效评价的结果(见第9章)。

输出：

GB/T 34112—2017提出组织生成和留存说明不同岗位的员工能力的证据是十分必要的。包括描述人员技能、教育或培训的员工文件，以及对每个岗位上技能和能力的定义的输出是至关重要的。

7.3 意识和培训

需要运用一些策略来增强对 MSR 方针、目标和需考虑因素的意识，以及使员工了解其在实现与 MSR 一致性方面的岗位和责任。能通过不同的培训和意识培养项目，以及适用于现有项目的方法来实现。

培训和意识培养策略能包含以下内容：

- 员工的入门项目；
- 正式、系统的培训项目；
- 管理者和员工简报，例如，将其作为常规员工会议的一部分；
- 财务的或实物奖励；
- 在MSR 特定领域和文件过程和控制的业务方面的补充培训；
- 7.4中列出的沟通技巧。

为了适应组织的需求，培训能通过多种方式进行，包括以下方式：

- 面对面培训；
- 线上培训；
- 一对一培训，比如培训管理者时采用。

输出：

实施本章中需考虑的因素，并不必要有特定的证明性信息。对于培训项目的实施能通过多种方式呈现。下列内容是本章输出的内容，并且会根据组织的规模和复杂程度，以及培训和意识培养项目的主题有所变化：

- 项目设计概念；
- 教学计划；
- 管理计划；
- 项目评价计划
- 项目内容；

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/508073103056006107>