ICS 03.100.02
CCS 点击此处添加 CCS 号

中华人民共和国国家标准

GB/T XXXXX—XXXX

组织治理 指南

Governance of organizations — Guidance

(ISO 37000:2021，MOD)

（征求意见稿）

在提交反馈意见时，请将您知道的相关专利连同支持性文件一并附上。

XXXX－XX－XX 发布　　XXXX－XX－XX 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

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。

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。

本文件修改采用ISO 37000:2021 《组织治理 指南》。

本文件做了以下编辑性修改：

——删除了3.3.1关于替换英文用词的注释；

——删除了表2中关于多元性和包容性价值观的行为示例中不适用国家层面的举例；

——删除了已过期的参考文献。

本文件由××××提出。

本文件由全国机构治理标准化技术委员会（SAC/TC 600）归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

引　言

追求目标是所有组织的核心，因此对组织的治理至关重要。良好的组织治理为组织以合乎道德的、有效的、尽责的方式实现目标以及满足利益相关方的期望奠定基础。良好的组织治理结果如下：

——有效的执行；

——尽责的管理；

——合乎道德的行为。

良好的治理意味着组织内部的决策是基于组织道德观、文化、规范、实践、行为、结构和过程的而做出的。良好的治理创造并维护一个具有明确目标的组织，该目标传达了与利益相关者的期望相一致的长期价值。良好的治理基于领导力、价值观及适合组织内外部环境的机制、流程和结构框架来实施。

本文件针对治理机构和管理团体，但对支持其履行职责的角色同样有益，例如：

——全体人员；

——从事治理人员；

——其他利益相关方。

使用本文件的组织将能更好地了解其利益相关方的期望，并运用创造力、文化、原则和绩效来实现基于组织宗旨和价值观而确定的目标。他们的治理机构将通过管理层来负责并确保组织内的文化、规范和实践符合组织宗旨和价值观。

本文件阐述的治理原则帮助治理机构有效、谨慎和高效地履行职责，并增强信任、包容、责任、合法性、响应能力、透明度和公平性。使用本文件的治理机构可以期望他们治理的组织将实现有效的绩效、尽责的管理和合乎道德规范的行为。

当组织使用本文件时，跨国家和领域的利益相关者会对其治理机构的负责、尽责、公正和透明更有信心，治理机构正直行事并根据以下信息做出基于风险的决定：

——可靠的信息和可靠的数据；

——利益相关者的期望；

——合规义务；

——道德和社会期望，包括对下一代的期望；

——对自然环境的影响和依赖。

良好治理的好处可适用于：

a）组织本身；

b）成员利益相关方；

c）其他利益相关方。

良好治理产生积极作用的例子包括：

——提高长期利益相关者价值产出：良好的治理促进有效监督，从而有助于确保组织目标、战略、活动和联合国可持续发展目标（UN SDGs)的一致性。这能提高长期利益相关者价值产出。

——有效的资源管理：有效的利益相关者参与、受保护的揭发（举报）和调解，适当的执行权力限制，一致的术语，以及透明的决策和担责都有助于提高利益相关者对组织以负责任的方式管理资源的信心。

——提高组织生存能力和绩效：当受到不断变化的环境的负面影响时组织仍然能够迅速恢复，并且通过良好的治理实践带来的变化获得宝贵机会。这些实践包括符合战略、合乎道德的领导、有效的继任规划、明确的授权和责任、以及对风险管理和内部控制的监督。

——提高决策效率：随着在组织内部运作的变化频率和复杂性的增加，良好的治理促进了对组织、其宗旨和运作环境的全面考虑，从而改善决策过程。澄清义务、责任和授权均为良好的治理实践，提高了组织决策、行动和产出的速度。

——改善人员构成和留存：人们不仅受到财务利益的激励，同时也受到组织宗旨和无形的组织价值观的激励，比如公平和透明；以及也会被展现出良好治理实践的组织吸引，比如有效且合乎道德的领导力。

——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、透明度和有效的利益相关者关系、可持续性考虑和合规管理的确定性都有助于增强对组织的信心。这又可以带来与资本更多的接触，降低资金成本。

——无形资产的增值：与利益相关者保持透明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价值，比如声誉、公众形象、公众信心和信誉。

最后，良好的治理包括治理机构的行动（例如制定治理政策）指导其组织向利益相关者提供透明、清晰、简洁的报告和信息。这使得监管者和社会能够通过其正式任命的代表，评估该组织在自然环境、社会和经济方面的积极和消极影响。良好的治理进一步使利益相关者有机会追究组织的责任，使各组织衡量其结果，重视不当做法，监督对社会、经济和自然环境的影响。

组织的治理是通过应用组织的原则来实现组织目标，在这样做的过程中，为组织及其利益相关者创造价值。

图1提供了组织治理的概述以及本文件中列出的原则和治理结果。这些内容可能已经全部或部分存在于组织。然而，需要不时对其进行调整或改进，以使组织的治理保持有效、高效，并与组织独特的、动态的性质和环境相适应。

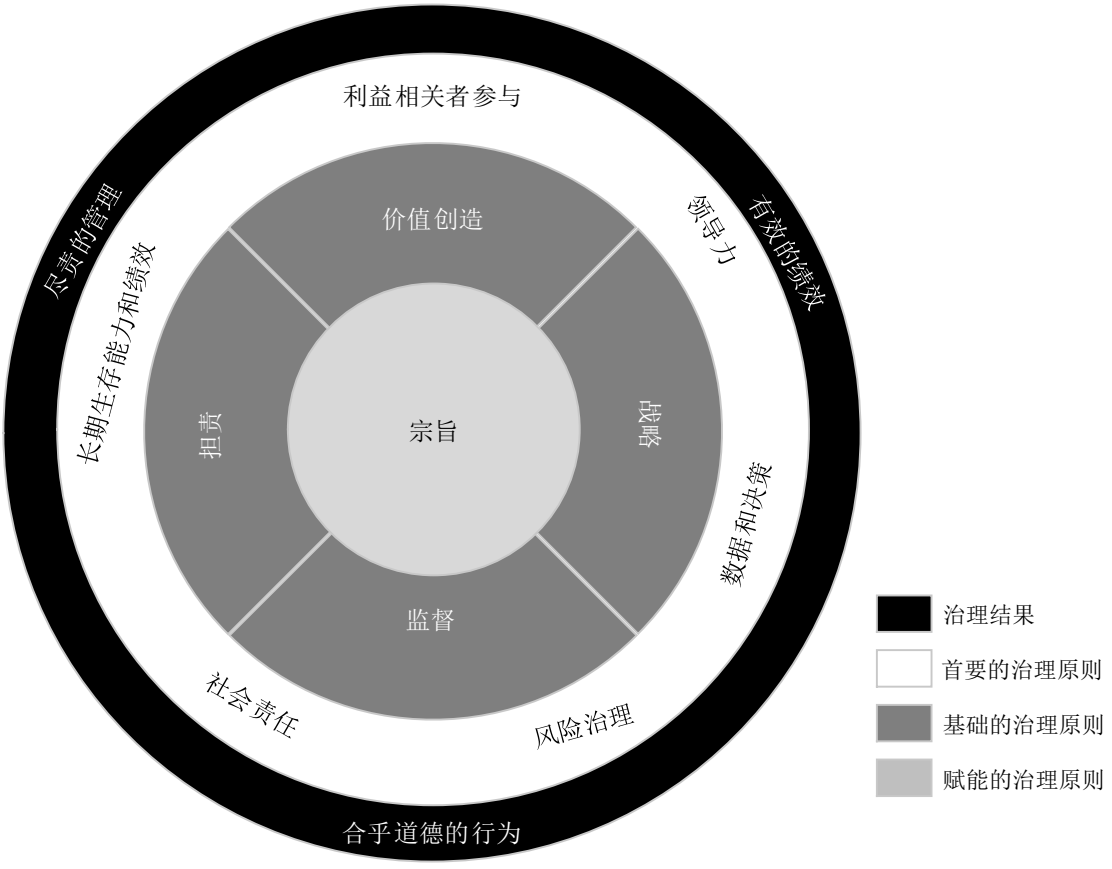

图 1　组织治理——概述

组织治理 指南

1 范围

本文件对组织治理提供了指导，给出了指导治理机构和治理小组如何履行职责从而实现组织目标的原则和关键实践。

本文件适用于所有组织，不论其类型、规模、位置、结构或宗旨。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1 治理和组织

3.1.1

组织治理 governance of organizations

一种以人为本的系统，通过该系统指导、监督和问责一个组织（3.1.3），以实现其既定目标。

3.1.2

组织治理框架 organizational governance framework

组织（3.1.3）的治理方针得以落实的战略、治理政策（3.2.9）、决策结构和担责（3.2.2）。

3.1.3

组织 organization

为实现目标，由职责、权限和相互关系构成自身功能的一个人或一组人。

注：组织的概念包括但不限于个体经营商、公司、集团公司、商行、企业、行政机构、合伙企业、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，公有或私有。

3.1.4

组织实体 organizational entity

确定并独立存在的组织（3.1.3）。

注：在某些情况下，组织实体可以是法律实体。

3.1.5

文件汇编 constituting documents

具有权威和独特的一组文件或文件集，确定组织（3.1.3）的存在和担责（3.2.2），并不时进行修订。

注：文件类型取决于组织类型和地点，可以包括公司契约、公司章程或宪章。

3.1.6

风险 risk

不确定性对目标的影响。

注1：影响是指偏离预期，偏离可以是正面的和/或负面，可能带来机会和威胁。

注2：目标可有不同维度和类型，可应用在不同层级。

注3：目标可以用其他方式来描述，如预期的结果。

3.1.7

风险偏好 risk appetite

组织（3.1.3）愿意追求或保留的风险（3.1.6）数量和类型。

3.1.8

风险准则 risk criteria

评价风险重要性的依据。

注1：风险准则基于组织目标、外部和内部环境。

注2：风险准则可以源自标准、法律、政策和其他要求。

3.1.9

风险容忍 risk tolerance

组织（3.1.3）或利益相关方（3.3.1）为实现目标在风险应对（3.1.11）之后承担风险（3.1.6）的意愿。

注：风险承受能力可能受到法律法规要求的影响。

3.1.10

风险等级 level of risk

单一风险（3.1.6）或组合风险的大小，以后果和可能性的组合来表达。

3.1.11

风险应对 risk treatment

处理风险（3.1.6）的过程。

注1：风险应对可以包括：

——不开始或不再继续导致风险的行动，以规避风险；

——为寻求机会而承担或增加风险；

——消除风险源；

——改变可能性；

——改变后果；

——与其他各方分担风险（包括合同和风险融资）；

——慎重考虑后决定保留风险。

注2：处理负面后果的风险有时被称为“风险缓解”、“风险消除”、“风险预防”和“风险降低”。

注3：风险应对可以产生新的风险或改变现有风险。

3.2 原则和结果

3.2.1

原则 principle

可作为一系列信念、行为或一连串推理基础的基本事实、提议或假设。

3.2.2

担责 accountability

对他人履行责任的义务（3.2.3）。

注1：义务包括告知和解释履行责任的方式。

注2：不履行责任的后果可由责任方承担。

3.2.3

责任 responsibility

采取行动和做出决定以实现所需结果的义务。

3.2.4

授权 delegation

将权力和责任（3.2.3）从一方分配给另一方。

3.2.5

合规 compliance

履行组织（3.1.3）的全部合规义务（3.2.6)。

3.2.6

合规义务 compliance obligation

组织（3.1.3）强制性地必须遵守的要求以及组织自愿选择遵守的要求。

3.2.7

合乎道德的行为 ethical behaviour

符合特定背景情况下被公认为正确的或良好行为原则（3.2.1)，并符合国际行为规范（3.2.8）的行为。

3.2.8

国际行为规范 international norms of behaviour

源自国际习惯法和公认的国际法原则以及所有国家或绝大多数国家认可的政府间协议中,关于对社会负责任的组织行为的期望。

注1：政府间协议包括条约和公约。

注2：尽管国际习惯法、公认的国际法原则和政府间协议主要针对国家，但它们表达了所有组织（3.1.3）可追求的目标和原则。

注3：国际行为规范会与时俱进。

3.2.9

治理方针 governance policy

组织（3.1.3）治理机构（3.3.4）正式表达的意图和方向。

3.2.10

组织宗旨 organizational purpose

组织（3.1.3）存在的有意义的理由。

注1：组织宗旨是组织意图为特定的利益相关方（3.3.1）创造的最终价值。

注2：组织宗旨指导表现目标，并为相关利益相关方的日常决策提供清晰的背景。

3.2.11

组织价值观 organizational values

组织所定义的关于好的、重要的预期结果和行为的信念，由组织（3.1.3）明确或含蓄地分享和应用。

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担当的责任（3.2.3)。这些行为：

——致力于可持续发展（3.2.14），包括社会成员的健康和社会的福祉；

——考虑了利益相关方（3.3.1）的期望；

——合规（3.2.5）适用的法律，并与国际行为规范（3.2.8）相一致；

——被融入整个组织并在组织关系中实施。

注1：活动包括产品、服务和过程。

注2：组织关系是指组织在其影响范围内的活动。

3.2.13

可持续性 sustainability

满足当代人需求同时又不损害后代人满足其需求的全球系统的状态，包括环境、社会和经济方面。

注1：环境、社会和经济相互作用，相互依存，并且通常被称为可持续性的三个维度。

注2：可持续性是可持续发展的目标（3.2.14）。

3.2.14

可持续发展 sustainable development

既满足当代人需求又不损害后代人满足其需求的能力的发展。

注：可持续发展是为了将高品质生活、健康和繁荣等目标与社会公平和正义相融合，并保持地球对其生物多样性的支撑能力。这些社会、经济和环境目标既相互依赖又相辅相成。可持续发展可被视为一种对更广泛的社会整体期望的表达方式。

3.3 角色

3.3.1

利益相关方 stakeholder

能够影响决策或活动、受决策或活动影响或自认为受决策或活动影响的个人或组织（3.1.3)。

注：根据组织的性质，利益相关方可以包括成员利益相关方（3.3.2）和其他利益相关方，包括客户、监管机构、供应商和员工。

3.3.2

成员利益相关方 member stakeholder

对治理机构（3.3.4）和治理机构所负责的机构有法律义务或明确决策权利的利益相关方（3.3.1)。

注1：这些权利或义务通常记录在组织（3.1.3）的文件汇编（3.1.5）、法律和/或法规中。

注2：举例来说，这些决策可包括确定治理机构的组成或治理机构决策范围。

注3：治理机构对这些利益相关方负有组织结果和治理机构表现的责任。

注4：成员利益相关方通常被认为是，也可以包括组织的股东和成员。

3.3.3

参考利益相关方 reference stakeholder

在作出与组织宗旨有关的决定时，治理机构决定的应该负责的利益相关方。

示例：研究机构、学校、学生家长、公司顾问委员会的科学顾问委员会。

注：在某些情况下，成员利益相关方（3.3.2）也可以是参考利益相关方。

3.3.4

治理机构 governing body

对整个组织（3.1.3）最终担责（3.2.2）的个人或群体。

注1：每个组织实体（3.1.4）都有一个治理机构，无论是否明确成立。当组织不是组织实体时，治理小组（3.3.5）适用于本文件中使用“治理机构”的地方。

注2：治理机构可以以多种形式明确设立，包括但不限于董事会、监事会、唯一董事、联名及数名董事或受托人。

注3：ISO管理体系标准中用“最高管理者”一词用来描述一个角色，该角色根据不同的标准和组织背景向管理机构报告，并对其负责。

3.3.5

治理小组 governing group

治理组织（3.1.3）的个人或群体。

注1：在某些情况下，治理小组可以包括执行经理或具有最高管理角色的人员，同时保持管理和治理角色的不同。

注2：在某些情况下，治理小组可以包括代表组织实体（3.1.4）的一个人或一群人。

注3：当一个组织跨越多个组织实体时，它由一个治理小组治理。此外，当一个组织完全存在于另一个组织实体内（如子公司或部门），它有一个负责维持该组织实体综合治理的治理小组。

3.3.6

人员 personnel

组织的高管、主管、雇员、临时职员或工人以及志愿者。

4 组织治理

4.1 总则

所有利益相关方都希望组织，尤其是那些直接影响他们生活的组织，能够得到良好的治理。这就需要在所有司法管辖区内形成一个对良好组织治理构成的共识，因此，需要一种基于广泛共识的方法。

本文件定义了治理条件、原则并在实践的关键方面给出建议，这可以指导治理组织理解和履行其职责，以便他们所治理的组织实现组织目的。本文件适用于治理机构和治理小组的成员、以及治理机构监督和负有责任的人员，也适用于参与组织治理或受组织治理影响的利益相关方。

组织治理是一个以人为本的系统，通过这个系统，组织被指导、监督并对实现其既定的组织宗旨负责。其核心包括：

a) 设定并致力于实现组织宗旨和组织价值；

b) 确定组织创造价值的方法；

c) 指导和参与创造价值的战略；

d) 监督组织按照治理机构设定的期望执行和行动；

e) 表达对其表现和行为的责任感。

注：详细说明见表1。

4.2 综合治理

4.2.1 总则

治理由治理小组在整个组织中实施，包括：

——成员利益相关方；

——治理机构；

——管理者；

——组织的其他内部职能部门。

治理机构负责在整个组织内建立和维持一个综合的组织治理框架来协调这些治理活动，以便组织实现有效的绩效、尽责管理和合乎道德的行为，并对此承担责任。组织治理框架宜确保决策者拥有适当的授权、能力和资源来履行赋予他们的职责。有效的授权和透明的决策使员工能够采取适当的行动，从而形成一个更具韧性和敏捷的组织。宜计划和实施控制措施和后续改进行动，以确保治理体系仍然适合组织目的。

4.2.2 治理和授权

治理机构可以授权，但仍需对其授权的内容负责，并始终保持对整个组织的责任。

授权时，治理机构宜以增加信任和透明度的方式进行授权。为了使授权和担责（见6.5）有效，治理机构宜确保满足下列条件：

a) 预期结果是经协商、明确和达成一致的；

b) 所需要的资源可使用；

c) 权力与责任层级相匹配，包括制定和执行计划的自主权，以便在既定范围内实现商定的结果；

d) 定期报告产出、结果和实现这些目标的过程，并提供证据证明所采取的行动是合理和适当的；

e) 不履行责任或不遵守既定界限的后果是可执行的，例如制裁。

任何人都不宜为他们无权处理的事项负责，也不宜为他们没有提出或商定期望的事项负责。

责任人也可以委托他人。然而，授权者仍然对所授权力的使用负责。

授权宜与合适的保证程序一起正式化。宜根据评估的风险对决策权加以限制。

4.2.3 治理和管理

“治理”和“管理”是不同的、必要的、相辅相成的活动，它们相互作用、相互影响。治理包括在为组织设定的范围内负责组织实现其目标，而管理则是在这些范围内做出选择来实现相关目标。治理机构宜确保所有有关人员的作用和责任明确，并对它授权的对象负责。

治理机构和管理人员之间的职权分离程度因组织需要和情况而异。在某些情况下，例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。在这种情况下，重要的是该人员能够区分他们何时履行不同的责任，并相应地采取行动。本文件通过定义和指导组织治理的角色和职能，为组织治理提供了指导，并补充了管理标准。

4.2.4 治理和可持续性

治理的目的和治理机构的职责是为组织创造条件，并使其能够长期发挥作用，从而实现其组织目标并产生预期的价值。当一个组织以一种既满足当代人需求又不损害后代人需求的方式创造价值时，可以认为该组织对可持续发展作出了贡献，并且是可持续的。通过使组织的治理与可持续发展协调，例如通过联合国可持续发展目标，治理机构为组织的未来成功创造条件。因此，治理机构宜确保在治理和应用本文件中的治理原则时，将可持续发展和可持续性作为基本考虑因素。

4.2.5 治理和利益相关方

治理机构宜确保组织公平对待所有利益相关方，并考虑相关利益相关方的期望。治理机构宜确保通过与成员、参考和其他利益相关方的接触来确定组织目标（见6.2）和产生的预期价值。

尽管自然环境和社会没有被定义为利益相关方，但治理机构在做决策时也应考虑到它们，因为它们影响或将受到组织活动的影响。

4.3 治理机构

4.3.1 组成结构

治理机构的组成和结构因组织而异。然而，治理机构作为一个集体，宜保持适当的能力来履行其职责。治理机构的任命宜对利益相关方透明，并考虑：

——能力（相关知识和理解、技能和经验）；

——多样性和包容性；

——思想和行动的独立性；

——才能；

——诚实；

——承诺。

根据组织的规模，治理机构可以设立委员会来帮助他们履行义务。委员会可以是法定的或自愿的。无论是法定的或自愿的，委员会都宜向治理机构提供额外的能力、技能、独立性、多样性和/或利益相关方代表。如果治理机构利用委员会来支撑治理，治理机构宜确保有效地将必要的职责和权力委托给委员会。

在任何时候，治理机构都宜采取集体行动，开展许多相互关联的活动，以便行使其权力和履行其责任。治理机构的成员在应用本文件中的原则时，宜正直行事，并符合本组织的最大利益。

4.3.2 能力

治理机构成员宜不断丰富对本组织活动、法律要求以及更广泛的组织背景的了解。这种能力的提高以及对治理实践的定期回顾，宜确保持续改进治理环境。

治理机构宜：

a) 确保其拥有合适的知识、技能和经验构成，以便了解组织的运作及市场；

b) 制定并合理地使用适当的衡量准则，以表示通过组织战略在设定范围内实现组织目标的进展；

注1：组织表现的准则还可以包括与其他类似伙伴或竞争组织的比较措施。

c) 在确定目标时，对适当质量和测量数量、以及交付的及时性设定期望；

d) 评估其本身的能力、结构和程序，包括获取经验丰富的独立专业人员的支持，例如评估其有效性、效率、组成和成员继任计划是否恰当；

注2：这种评估可以包括将应用成熟度模型作为一种指示达成所需能力水平进展情况的方式。

注3：在评估能力时，治理机构宜在可行的情况下进行内部审计，以确保治理系统合理设计和运作符合预期。

e) 向相关利益相关方报告评估过程和结果（见 6.5.3）。

5 概述

本文件提供了关键治理条件（见第4章）和一系列以综合和并行的方式应用的治理原则（见第6章），以实现所描述的治理结果。这些原则是组织治理的核心，它们被分为首要的、基本的和赋能的原则，表示它们在组织治理中的作用，如图2所示。

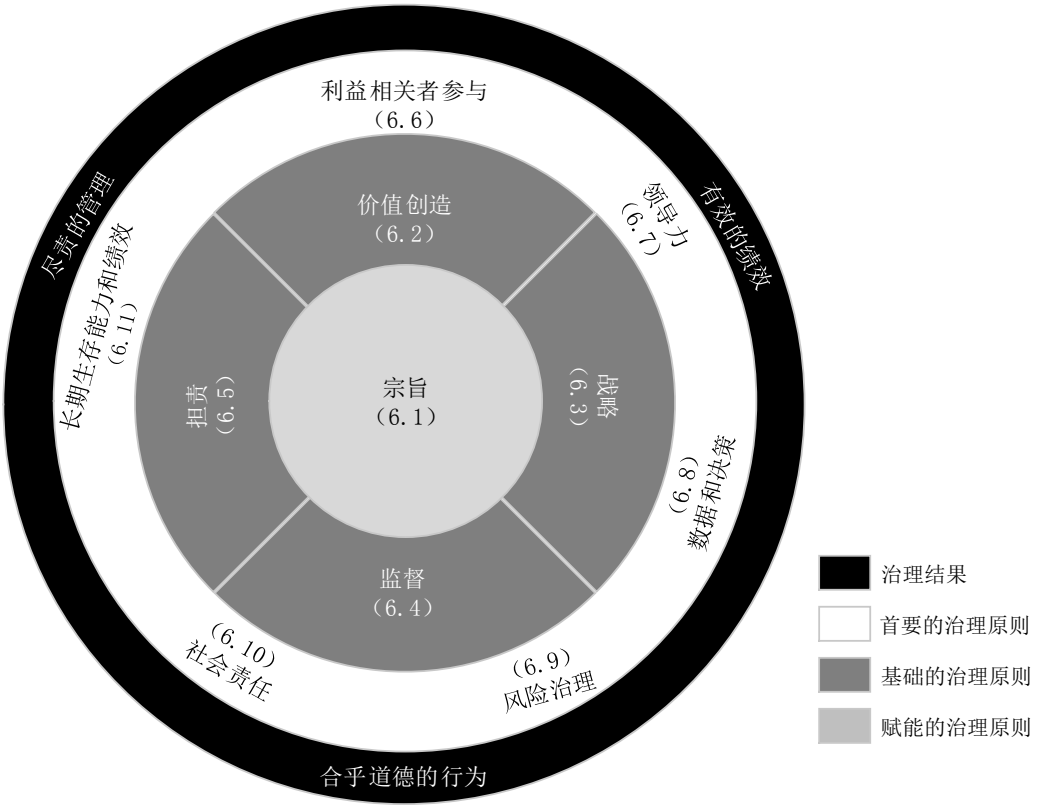

图 2　组织治理——原则和结果

当治理机构应用本文件，可帮助组织实现下列关键治理结果，从而有助于可持续发展。

a)　有效的绩效——组织：

1)　是符合其目标的；

2)　按要求执行；

3)　为利益相关方创造价值；

4)　与方针和利益相关方的期望保持一致。

b)　尽责的管理——组织：

1)　以尽责的方式使用资源；

2)　有效平衡积极和消极影响；

3)　考虑全球背景；

4)　确保其对可持续发展的贡献；

5)　在它所运作的社区甚至社区外建立信任和信心。

c)　合乎道德的行为：本组织在特定情况下按照公认的权利或良好行为原则行事，并以符合国际行为规范的方式行事，包括展示：

1)　有道德的文化；

2)　通过准确和及时地报告其表现和资源管理情况来履行责任；

3)　公平对待利益相关方，并与利益相关方保持对接；

4)　在履行义务和承诺方面保持正直和透明度；

5)　在做决策的方式是有能力和正直的。

表1 描述治理原则的结构，并列出与每种类型相关的原则。所有的原则都应适用，并同时适用。

表 1　组织治理原则概述

类型	分类说明	原则	原则声明
首要的	追求目标是所有组织的中心，对组织治理至关重要。 因此，这一原则是治理的首要考虑，也是本文件所有其他原则的中心。所有其他原则都宜在适用本原则的背景下去理解。	宗旨（6.1）	治理机构宜确保组织的存在理由，连同其对自然环境、社会和组织利益相关方的意图都宜被明确定义为组织的目的。 治理机构还宜确保关联的组织价值观被明确界定。
基础的	四项基础的治理原则是确保组织有效治理的关键。 有效治理组织能力的核心是: ——确定组织创造价值的方法； ——指导和参与组织战略以创造价值； ——监督组织按照治理机构设定的期望执行和行动； ——对组织的绩效、行为、决策和活动负责。	价值创造（6.2）	治理机构宜确定组织的价值创造目标，以便根据组织价值观及其运作的自然环境、社会和经济背景实现组织目标。
		战略（6.3）	治理机构宜根据价值创造模型指导和参与组织战略，以实现组织目标。
		监督（6.4）	治理机构宜监督组织的表现，确保其符合治理机构对组织的意图和期望、合乎道德的行为及满足合规义务。
		担责（6.5）	治理机构宜表明其对整个组织的责任，并对其授权人负责。
赋能的	六项赋能的原则强调当前组织的治理责任，以便满足不断变化的利益相关方期望和不断变化的自然环境、社会和经济环境。	利益相关方参与（6.6）	治理机构宜确保组织的利益相关方适当参与，以及利益相关方的期望被考虑。
		领导力（6.7）	治理机构宜以合乎道德的和有效的方式领导本组织，并确保在整个组织中发挥领导作用。
		数据和决策（6.8）	治理机构宜将数据视为治理机构、组织和其他机构做决策的宝贵资源。
		风险治理（6.9）	治理机构宜确保考虑到不确定性对组织宗旨和相关策略成果的影响。
		社会责任（6.10）	治理机构宜确保决策透明且与更广泛的社会期望相互一致。
		长期生存能力和绩效（6.11）	治理机构宜确保组织保持独立生存，在不损害当代和后代的能力下，长期满足其需要。

本文件提供了指导治理机构应用治理原则的关键实践环节。这些关键环节并不是要提供一个完全的实践清单。

在应用治理原则和决定如何适当实施这些实践时，治理机构宜考虑到组织及其背景的独特性和动态性，包括：

——组织宗旨和组织价值观；
——法律法规、自然环境、社会和经济背景；
——利益相关方，特别是成员利益相关方和参考利益相关方的期望；
——组织的特征，例如组织类型、结构、规模、相互依赖性、复杂性、文化及其预期的未来发展；
——价值创造模型与组织策略；
——与组织活动和价值创造过程相关的承诺和义务；
——组织治理框架的功能需求；
治理机构宜确保通过有意实施这些实践来实现所描述的治理成果。
最后，治理机构宜诚实和透明地向利益相关方报告组织治理框架，包括：
——实施本文件中实践关键环节的方式，以及其他应用这些原则的做法；
——对所获得的治理结果的评估。
在这样做的过程中，治理机构提供了组织治理成熟度的指标及其他洞见。

6 治理原则

6.1 宗旨

6.1.1 原则

治理机构宜确保组织的存在理由在组织宗旨中明确定义。该组织宗旨宜明确组织对自然环境、社会和组织利益相关者的意图。治理机构还宜确保明确制定一套相关的组织价值观。

6.1.2 理论

必须有明确的组织宗旨，以确保所有组织活动都符合组织存在的理由。同样有必要的是，组织宗旨和组织追求目标的范围是在一套明确界定的组织价值观基础上确立的。一个清晰的组织宗旨，与之一致组织活动，以及一套确立的组织价值观：

a) 使组织的利益相关方清楚了解组织的意图、行为、决策和与之相关的活动；
b) 使利益相关方了解组织的特征；
c) 为高效和灵活的决策创造一个参照物；
d) 提供一个框架，在该框架内以专注的方式创建和执行计划，以避免不必要的干扰；
e) 通过组织价值观，为组织文化提供基础；
f) 为治理机构提供一个基础，在此基础上定义组织想要为利益相关方创造的价值以及实现价值的方式；
g) 为利益相关方评估组织的结果和既定目标的实现提供了基础。

6.1.3 实践的关键环节

6.1.3.1 总则

治理机构宜确保组织定义、传达和嵌入组织宗旨和价值观。

6.1.3.2 明确组织宗旨

确定组织宗旨包括确定组织存在的问题、组织服务的利益相关方以及要避免的负面影响。在确定这些方面时，治理机构宜确保考虑到以下方面：

a) 现有的与组织宗旨和组织活动范围有关的文件，如章程或其他象征性物品；

b) 组织的历史、当前和理想的核心特征，包括组织价值观和预期合乎道德的行为；
c) 重要问题，包括随时间演变的全球威胁（如气候变化）；
d) 成员、参考和其他利益相关方的期望；
e) 组织能力和机会。

治理机构宜确保：

——将组织宗旨的核心内容以文档总结陈述，以促进有效的沟通，并评估和确定组织广泛的行动和成功；
——向所有利益相关方传达组织宗旨，并尽可能将组织宗旨反映在组织章程中；
——组织宗旨是治理实践、评议和决策制定的核心；
——组织宗旨对组织运行的不断变化的环境保持动态和敏感。

注：一旦治理机构确定了组织的战略和价值创造目标，就需要对组织宗旨进行进一步的解释和阐述，这有助于利益相关方更好地理解其含义和后果。

6.1.3.3 确定组织价值观

在确定组织价值观时，治理机构宜确保：

a) 所有相关利益相关方的参与；
b) 哪些合乎道德的行为是组织价值观所期望的结果；
c) 可以评估预期的合乎道德的行为；
d) 治理机构本身理解不道德行为的后果，包括贿赂、欺诈和腐败；
e) 可以采取纠正措施。

注：组织价值观可以通过行为准则、道德准则或遵守政策来表达。

在确定组织价值观后，治理机构宜确保这些组织价值观得到体现，并成为做决策的重要组成部分。治理机构应利用这些组织价值观来确定追求组织目标和实现价值创造目标的方式（见6.2）。治理机构仍然有责任确保组织价值观得到监测和评估，并宜评估组织价值观是否与组织宗旨保持一致并支持组织宗旨。组织价值观的有效性将体现在组织文化中。

6.1.3.4 致力于组织宗旨和价值观

治理机构负责确保本组织实现既定的组织宗旨，并宜确保本组织以体现既定组织价值观的方式行事。治理机构宜确保组织宗旨、组织价值观及其中心地位在整个组织中得到有效的沟通，并为组织的利益相关方所用。

此外，治理机构及其成员宜通过引导组织实现组织宗旨并按照组织价值观行动，来表现出对组织目标和价值观的承诺。

6.2 价值创造

6.2.1 原则

治理机构宜确定组织的价值创造目标，以便根据组织价值观及其运作的自然环境、社会和经济背景实现组织宗旨。

6.2.2 理论

所有组织的重点宜通过不断创造价值来实现组织宗旨。为了实现这一点，组织需要创造对利益相关方有意义的价值。一个组织试图产生的最终价值（明确表达在组织宗旨中）只能通过与利益相关方的合作来实现。组织需要为利益相关方创造足够的正确价值，以便他们愿意并且能够支持组织随着时间的推

移实现组织宗旨。利益相关方期望的价值可以有不同的形式，它可以影响自然环境和社会，也可以影响利益相关方本身。

6.2.3 实践的关键环节

6.2.3.1 总则

治理机构宜确保为组织确定一个重要价值创造模型，并进行适当的沟通。

该价值创造模型宜阐明：

——组织打算产生什么价值（确定）；

——组织应该如何产生价值（创造）；

——如何保证价值的产生（实现）；

——如何保留和分配产生的价值（维持）。

在确定价值创造模型时，治理机构宜了解组织长期运作的背景，包括利益相关方的期望、监管框架、技术变革以及当前和未来潜在的自然环境、社会和经济问题。治理机构宜确保本组织的价值创造模型持续可行，并应对不断变化的环境。

价值创造模型需要一种综合的方法来理解和使用资源（例如，人力、社会和关系、智力、自然环境、金融和制造的资源）。这种方法包括：

a) 识别模型中涉及的所有资源；

b) 衡量和跟踪组织对这些资源的使用和影响；

c) 报告组织对这些资源的影响程度以及资源之间的影响。

组织价值创造模型如图3所示。

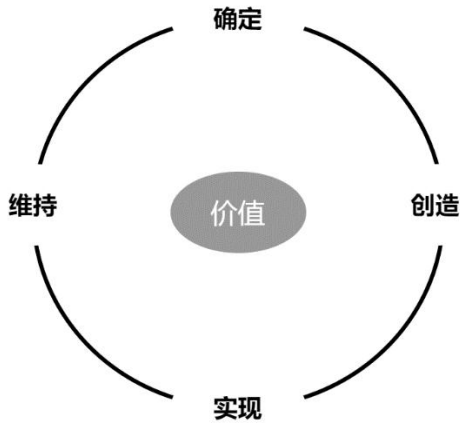

图 3 组织价值创造模型

6.2.3.2 确定价值

治理机构宜确定组织的价值创造目标，以便根据组织价值观及其运作的自然环境、社会和经济背景实现组织宗旨。这宜包括反复识别利益相关方群体，以及对满足这些群体期望的目标进行确定、排序和组合。

a) 确定价值可包括理解，例如：

1) 有助于实现组织宗旨的目标；

2) 利益相关方群体的权利和期望；

3) 控制或影响创造价值所需的资源的利益相关方；
4) 现有的和所需的资源质量。

b) 咨询一系列内部和外部资源，例如：
1) 研究机构；
2) 顾问和咨询组织；
3) 非政府组织。

6.2.3.3 创造价值

治理机构宜确保其为组织设定界限，组织在该界限内实现价值创造目标。这些范围宜确保组织：

a) 平衡价值创造目标的实现与潜在影响；
b) 定义实现价值创造目标所需的资源，以及如何使用和分配这些资源；
c) 识别并充分利用所需资源之间的相互作用。

6.2.3.4 实现价值

治理机构宜通过应用本文件中的原则，确保整个组织实现价值创造目标。这包括确保：

a) 充分地识别、理解、监控意外结果进行并采取适当的行动；
b) 识别、理解、监控组织环境变化的影响并采取适当措施；
c) 为实现价值创造目标提供了保证。

6.2.3.5 维持价值

治理机构宜确保保留和分配价值的方式，能够保证组织随着时间的推移保持灵活、独立发展并实现价值创造目标。

治理机构宜通过以透明的方式保留和分配价值来履行责任，并报告相关的过程、决策和结果，包括组织随着时间的推移所产生的影响程度。这包括向有关的利益相关方披露本组织已破坏或违背价值的情况，在适当情况下提供理由，并说明将如何纠正或恢复该价值。

6.3 战略

6.3.1 原则

治理机构宜根据价值创造模型指导和参与组织战略，以实现组织宗旨。

6.3.2 理论

战略是不断演变的计划模式，它为协调和集中努力实现组织宗旨、关联价值创造目标和相关战略成果提供指导。

组织战略特性的范围很广，包括紧急的和不紧急的，正式的和非正式的。最关键的，组织战略反映了治理机构在不断变化的环境中实现组织战略成果的意图。

有效的战略是一个决策框架，能使组织的不同组成部分协调一致。战略规划文件记录了组织是如何执行组织战略的，治理方针文件记录了执行组织战略的范围。

6.3.3 实践的关键环节

6.3.3.1 提供战略方向

6.3.3.1.1 设定战略成果

治理机构宜通过制定明确的战略成果和实现这些成果的组织战略指南，使组织理解其意图，这些成果的确定将实现组织宗旨和价值创造目标。

在制定战略成果和指导组织战略时，治理机构宜考虑组织的内外部环境，包括：

a) 组织宗旨、组织价值观和组织价值创造模型的应用；
b) 战略成果和组织战略的设定时间范围；
c) 组织的风险格局；
d) 定义的价值创造目标；
e) 自然环境、社会和经济环境之间的相互依存关系——组织对环境的实际影响及其对组织的实际影响；
f) 组织对资源的需要和获取（包括财政资源）；
g) 利益相关方关系的质量和性质以及利益相关方参与的有效性；
h) 组织对利益相关方的影响；
i) 组织的优势、劣势、竞争定位和运营韧性；
j) 利益相关方的期望；
k) 潜在的创新机会。

6.3.3.1.2 制定治理方针

治理机构宜制定治理方针，并确保：

a) 阐明治理机构对组织宗旨、组织价值观和组织价值创造目标的意图和期望；
b) 阐明组织内部的授权，包括相关的战略过程；
c) 确定组织治理中包含的架构（如委员会）和角色，包括其权力、责任、表现和报告要求；
d) 对需要履行什么责任（而非具体如何履行）提供指导；
e) 为内部控制、合规、风险管理和风险承担设立预期；
f) 阐明治理机构本身运作和管理组织的方式；
g) 阐述治理机构自身对持续改进的承诺；
h) 定期检查，必要时进行更新，以确保其与组织的组成文件和组织不断变化的环境保持一致，并基于相关指南和最佳实践，例如标准和行为规范。

治理机构宜确保治理方针在整个组织中得到有效运用，并实现治理机构的意图。

治理机构宜确保其授权人有权制定与治理方针一致的管理政策，并有权就治理方针的变更提出建议。

治理机构宜确保制定和批准所有方针的责任是明确的，并且确保未经治理机构同意，治理方针不得随意更改。

6.3.3.2 参与战略

6.3.3.2.1 参与战略规划

治理机构宜通过以下方式参与战略规划：

a) 明确其在战略规划过程中的作用；
b) 必要时授权；
c) 审查、评估和批准授权人制定的计划；
d) 监督（见 6.4）这些计划的实施，并确保它们达到制定的战略结果。

6.3.3.2.2 指导战略

治理机构宜在确定的治理方针，包括组织价值观及变化的风险环境中，积极、活跃地指导组织战略的实施，以实现组织宗旨。治理机构还宜指导战略，使当前价值创造与未来价值创造所需的创新保持平衡。

治理机构宜通过以下方式指导组织战略：

a) 组织文化，包括治理机构通过道德观设定的文化基调；
b) 监测和回应组织的行为、决策和活动，例如与可持续性有关的价值驱动行为；
c) 确保治理机构本身及其委员会的组成和职能能够不断了解和满足本组织不断变化的需要（见4.3.2），包括建议缩小预期差距的方法；
d) 治理方针，以确保它们与组织不断变化的内外部环境保持一致，并与通用或最佳实践保持一致；
e) 为治理机构保留一些决策权（对整个组织产生重大或根本影响的决策）并授权其他决策；
f) 组织中关键角色的继任规划，包括紧急继任安排；
g) 监测、评估和发展治理机构所授权人员的能力；
h) 组织的赔偿方法，确保赔偿是公平的、负责任的和透明的；
i) 目标、关键绩效指标（KPIs）和相关激励措施，包括财务薪酬（见6.4.3）；
j) 决策，具体而言是资源的战略部署。

6.4 监督

6.4.1 原则

治理机构宜监督组织的绩效，以确保其满足治理机构对组织合乎道德的行为及合规义务的意图和期望。

6.4.2 理论

治理机构的有效监督确保了组织以预期的和要求的方式实现组织宗旨和战略结果。监督很重要，因为治理机构需要确保分配给他人的任务按要求执行，以及在授权的范围内做出决策。通过监督，治理机构可以在必要的时候采取纠正措施来实现组织宗旨。治理机构的监督工作取决于各种因素，包括组织的规模及复杂程度。

6.4.3 实践的关键环节

6.4.3.1 总则

为实施有效监督，治理机构宜：

a) 要求他们所委派的团队对组织管理的所有事务提供及时准确的报告；
b) 确保内部控制体系的实施，包括风险管理体系、合规管理体系和财务控制体系；
c) 采取纠正措施；
d) 确保收到的报告和证据的准确性，以及内部控制体系的有效性。

6.4.3.2 监督绩效

治理机构宜基于以下评估和纠正措施来监督组织绩效：

a) 组织价值观和治理方针是否能有效地指导组织、组织文化和组织合乎道德的行为；
b) 基于管理报告和绩效，以确保组织根据适用的衡量标准、意图和期望来评价结果（见6.3.3）；
c) 将关于组织评估和应对关键威胁和机会的风险信息（例如：风险职能部门接收的信息）考虑到组织风险框架中（见6.9）；

d) 组织合规文化和满足合规义务方面的合规信息（例如：直接从合规职能部门收到的信息）；
e) 组织对相关利益相关方的识别和对接；
f) 组织的财务结果和财务资源，需确保组织在财务上保持稳健；
g) 资源的分配、组织的职责和能力（包括人员及其发展）需确保组织能够实现其组织宗旨、价值创造目标和战略结果；
h) 组织对数据的管控和处理宜确保数据被当作有价值的、战略性的组织资源（见 6.8）；
i) 组织负责任地（包括合乎道德地）使用和适当投资包括人工智能和网络安全在内的技术；
j) 组织对计划、变革和其他实质性转变的管理以及对计划外事件和意外的响应。

注1：ISO 31000 和 IEC 31010中提供了有助于风险管理的附加信息。

注2：ISO 37301中提供了有助于合规管理的附加信息。

注3：ISO/IEC 38500中提供了有助于组织管理信息技术的附加信息。

注4：ISO/IEC 38507中提供了对组织使用人工智能有帮助的治理启示的附加信息。

6.4.3.3 获得保证

为了对组织进行有效的监督，除了从授权人那里收取的报告之外，治理机构还宜确保恰当地设计治理体系以及治理体系运行符合预期。如果治理机构不能保证做到这些事情，那么它宜使用额外的独立担保手段。治理机构宜做到：

a) 根据评估的风险确定所需的担保审查级别；
b) 确保提供保证者有适当的权力和足够的资源向治理机构提供准确的评估；
c) 确保提供保证者具有必要的能力和本领，且努力方向是聚焦的；
d) 仔细审查内部提供保证者的报告途径，以维护他们的独立性和权威性（见注 1）；
e) 仔细审查任何外部提供保证者的独立担保能力（见注 1）；
f) 确保向治理机构提供的保证服务得到整合和优化，从而作为一个整体，支持和实现有效的内部控制体系，并解决组织的重大风险和重大事项；
g) 展示组织对保证的承诺，并在整个组织内适当、清晰地沟通保证体系。

独立和准确地通知治理机构的保证过程包括：

——治理机构的直接核查；
——将直接报告和私人会议的风险管理和合规管理作为独立的控制职能；
——将直接报告和私人会议的内部审计作为独立的提供保证者，包括治理流程有效性和绩效的洞察和建议，特别是风险管理和合规管理；
——对利益相关者和治理机构的外部审计和相关的报告；
——正式和非正式的举报流程、人员和客户反馈机制（见注 3）。

在聘用外部审计师的地方，宜轮换审计事务所或审核员，还宜仔细考虑他们提供的非审计服务和透明度，以确保持续的独立保证。

注1：独立保证是在没有任何不当干扰的情况下对信息进行验证。它需要与控制和保证职能有匹配的权利和充足的资源，它还需要不限制人员、资源和数据的访问。

注2：内部审计职能经常遵循普遍可接受的职业标准和规则。

注3：ISO 37002中提供了有助于举报的其他信息。

6.5 担责

6.5.1 原则

治理机构宜体现它对整个组织的责任，并对其授权的人负责。

6.5.2 理论

治理机构宜对整个组织负责，并负责为实现组织最大利益持续作为，从而不断实现组织宗旨（见6.1）。

对组织而言，承担责任是通过分配责任、接受责任和授予相应的权力来确立的（见4.2.2）。

责任的来源包括：

——法律和规章制度；

——伦理或道德惯例；

——公认的标准做法；

——成员利益相关方和参考利益相关方；

——其他负有此类责任的人的委托。

利益相关方可以将权力授权给治理机构：

——直接地（例如：通过成员或利益相关者）；或

——间接地（例如：通过法制社会或社会许可）。

责任是治理的一个关键方面，因为它会产生信任和合法性，从而提高组织绩效。

治理机构可以授权他人，但仍对整个组织的作为、不作为和渎职负责。

6.5.3 实践的关键环节

6.5.3.1 总则

治理机构宜表明它愿意为履行责任做出回应，即使这些责任已被授权给他人。治理机构也宜报告如何对授权对象负责。

治理机构宜确保实行有效的授权（见 4.2.2），因为这是担责所必需的。

6.5.3.2 展示担责

为了展现担责，治理机构宜确保组织的报告和信息披露符合以下要求：

a) 描述组织宗旨、组织价值、价值创造模型、组织战略和相关的治理方针；

b) 提供治理机构的信息，包括：

   1) 决策、行动、绩效和改进；

   2) 履行责任的情况，包括不履行责任的后果；

c) 提供组织的信息，包括：

   1) 组织在实现组织宗旨方面的表现；

   2) 组织绩效的实现方式，以及在组织不断变化的环境和已定义的组织价值观下，这种绩效是否合理；

   3) 组织预计对所用资源和运营所在的自然环境、社会和经济环境产生的影响；

   4) 可以影响治理机构决策的人（如成员利益相关方、参考利益相关方和其他可以施加控制性影响的利益相关方）以及影响的性质和程度；

   5) 组织文化，包括组织行为和利益相关方提供的对组织行为的看法；

d) 履行合规义务；

e) 对所使用信息的完整性有信心，例如描述所应用的保证过程（见 6.4）；

f) 透明，同时在保密范围内；

g) 解释和证明组织的作为、不作为、渎职、风险和依赖性，包括治理机构的行为；

h) 关于历史的行动和结果以及未来意图的报告。

治理机构宜：

——考虑到利益相关方的期望，为组织确定最合适的报告方法；

——确保报告的信息和披露的信息是重要的、完整的、可理解的、响应迅速的、准确的、均衡的和及时的；

——确保所有利益相关方能够在合理范围内访问报告和披露的信息，并因此适当配备必要的信息，以便对组织的过去绩效、当前绩效和一段时间内的绩效进行充分地评估。

为使担责有效，它依赖于有效的利益相关方参与（见 6.6），因为这是有效对话、价值创造和改进的基础。治理机构宜能够就做出的决定向利益相关方作出答复，并对回应进行评估。治理机构还宜根据报告、信息披露和对话反馈的结果进行改进。

6.5.3.3 承担责任

治理机构宜对其授权的人员负责（见 4.2.2）。治理机构宜提出问题、运用判断力、实现目标、影响改进并确保具备相应的能力。做这些时，治理机构宜保证诚信、公平和透明。

治理机构宜指导和监督组织，以确保自始至终实施担责（见 6.4）。

6.6 利益相关方参与

6.6.1 原则

治理机构宜确保组织的利益相关方适当参与并考虑他们的期望。

6.6.2 理论

基于合乎道德的和有效利益相关方参与的行为和实践，展现良好的、互利互惠的利益相关方关系，有助于组织不断创造价值。

组织存在多种利益相关方，每种都有不同的类型和参与级别，并且具有不同的甚至有时是相互冲突的利益、期望和关注点。因此，组织与其利益相关方建立了一系列关系，治理机构需要折中做出决策。

利益相关方能与组织建立牢固的关系，在有某些利益相关方（如成员利益相关方）的情况下，需要额外考虑法律、监管或合同责任之外的问题。造成这种情况的原因有很多，包括以下几点：

a) 不对称的关系：尽管这些利益相关方的个人能力对组织的影响、或受组织的影响情况在短期内通常是有限的，但整体来看，对组织的影响可能是显著的。

b) 积累效应：长期来看，作为利益相关方，社会、环境和经济可以对组织产生根本性的影响，反之亦然。例如，长期来看，组织造成的污染会对社会和自然环境产生不利影响，同时，海平面上升也会影响组织。

c) 合法性：组织追求的组织宗旨合法性，以及在自然环境、社会和经济运行的合法性，可以部分来自非成员利益相关方。

治理机构期望利益相关方了解他们的权力并以负责任的方式行使这些权力，例如：坚持他们公平合理的权利和义务，并确保组织对这些权利和义务负责。

6.6.3 实践的关键环节

治理机构宜确保组织的利益相关方得到识别、优先、适当参与，咨询并了解他们的期望，以确保利益相关方关系有效，并就期望做出适当的决策，以实现预期的价值创造目标。

治理机构宜阐明其对利益相关方的分组和确定利益相关方关联性的标准，并确保利益相关方的参与过程是在此基础上设计的。

注：利益相关方的分组和关联因不同的组织而各不相同。

治理机构宜考虑利益相关方群组的期望，是否是组织法律义务要做的（例如成员利益相关方、监管机构）或者是否是组织选择要做的（参考利益相关者）。治理机构宜确保：

a) 利益相关方通过组织方针来实现组织宗旨；
b) 组织文化对利益相关方的观点做出回应；
c) 保持与利益相关方的合作关系；
d) 尊重业务所在国的人权和劳工权利；
e) 在组织内创建和维护开放和透明的沟通文化，以帮助缩小不同利益相关方群组和不同观点群组之间的差距，如基于性别、年龄或认知能力等不同观点的群组；
f) 报告是连贯的，以便利益相关方可以有效地评估组织的治理规划（见 6.5.3）。

6.7 领导力

6.7.1 原则

治理机构宜以合乎道德的和有效的方式领导组织，并确保在整个组织中进行这种领导。

6.7.2 理论

在组织中，治理机构宜为合乎道德的组织文化作出表率。由于治理机构对整个组织负责，包括对其行为、决定和活动负责，治理机构宜设定其要求组织达到的期望值，包括组织宜遵循的规范。考虑到组织在运营时所处的环境，治理机构宜谨慎地、有意识地设定这些期望。

6.7.3 实践的关键环节

6.7.3.1 总则

为了以合乎道德的和有效的方式领导，治理机构宜以身作则，营造积极的文化，作出表率，并在组织的利益相关方之间建立信任与合作。

当治理机构做到以下的事情时，会展现合乎道德的、有效的领导力：

——利用稳健的决策过程为组织设定期望；

——以符合已确立的组织价值观的方式行事；

——确保组织正在遵循既定的期望，同时确保组织被认为是正在遵循既定的期望。

合乎道德的和有效的领导力宜体现在三个方面：

——治理机构的运作；

——组织整体的绩效；

——组织与其利益相关方及其运营环境互动和影响的方式。

6.7.3.2 展示有效的领导力

治理机构宜在所有领域展现出有效的领导力。

a) 在治理机构内：治理机构宜为自己和组织设定期望，包括实现这些期望的决定因素。治理机构宜实现这些期望（内部一致）。
b) 在组织内部：组织宜实现治理机构设定的期望。
c) 在组织的外部环境中：如果组织已经设定了环境期望，例如对利益相关方和自然环境的承诺，组织宜按设定实现这些期望。

无论结果是积极的还是消极的，都取决于已设定的期望。领导层决定这些期望是否得到实现。

6.7.3.3 确保合乎道德的领导

治理机构宜确保所有领域都是合乎道德的领导。

a) 在治理机构内：治理机构的成员宜证明他们的行为与组织价值观一致。

b) 在组织内部：治理机构宜确保组织以和组织价值观相一致的方式行事。

c) 在组织的外部环境中：治理机构宜确保组织以和组织价值观一致的方式对待利益相关方。

法律和规定提供了评估行为所依据的最低限度的组织价值观。其他组织价值观（见 6.1）在集体决议的文件中提供，例如行为准则、道德准则或行为标准。以下是治理机构及其组成人员所秉持的领导价值观的示例：

——责任；

——诚实正直；

——公平和透明；

——情商和能力；

——尊重多样性。

合乎道德的领导会促使组织环境和文化：

——为组织中的个人提供集体归属感；

——通过整合对立面来建立组织一致性，以帮助调和战略困境；

——有助于防止不当行为；

——明确地为利益相关方提供差异化的竞争，在这种情况下，评估者可以对组织的行为、决定和活动进行评估；

——提供更多的确定性，进而创造声誉价值。

对于治理机构本身，表2中描述的领导价值观和行为示例可以被期望为应用相关领导价值观的结果。

表 2 领导价值观和行为示例

领导价值观示例	行为示例
正直和诚信	——以诚信为本并以组织的最佳利益为重。 ——尽早披露实际的、潜在的或能被感知的利益冲突，并适当管理此类冲突。 ——以合乎道德和合规的方式行事。 ——以组织及其人员应有的行为方式行事，作出表率。 ——认识到失败和错误并采取适当的行动。
能力	——采取措施适当了解组织的所有方面及其运营环境（例如法律、自然环境、社会、经济、技术和人员）。 ——以应有的谨慎、技能、勤奋和忠诚行事，并采取合理的步骤来了解决策的特定事项。
透明	——对影响自然环境、社会和经济的决策和活动持开放态度，并愿意以清晰、准确、及时、诚实和完整的方式传达这些信息。
多元化和包容性	——通过纳入性别、年龄、教育等因素，确保多样性和包容性被理解并将二者纳入所有的组织决策中。

6.7.3.4 调和困境

在行使领导力时，治理机构可能会遇到必须在两个或多个备选方案之间做出艰难选择的情况。这种选择可能是两难的选择，不仅涉及多个维度，而且可能会涉及各种各样不同的社会价值体系。例子包括：

——平衡短期需求与长期弹性；

——包容性和相互竞争的利益相关方的优先事项；

——利益相关方激励的行为后果；

——报告和信息披露的重要性和透明度。

看似对立的维度之间的协调过程会产生更明智和稳健的决策。调和困境需要一种刻意的方法，包括：

a) 认识和识别困境；

b) 理解和阐明对立的观点；
c) 确定每种方法的优点和缺点；
d) 协调观点，考虑每个立场如何支持另一个立场；
e) 规划相关的行动计划。

当困境变成冲突或纠纷时，宜尽可能考虑替代性纠纷解决机制而非正式诉讼。争议宜以合乎道德的和有效的方式解决。

6.8 数据和决策

6.8.1 原则

治理机构宜将数据视为治理机构、组织和其他相关方做决策的宝贵资源。

6.8.2 理论

数据的最终用途是直接通过人力或自动化为决策提供信息。

由于技术的普及，数据作为组织战略性和重要资源的价值不断提升，从而导致组织对恰当处理数据对战略和运营的潜在影响负有责任。

数据为决策提供了可提取信息及提出见解的原始材料。从数据中提取的信息会因技术、主题和组织的要求等而异。从数据中得出的潜在信息可能并不明显，也可能难以提取并且可能对组织没有直接用处，但它对其他组织或个人可能非常有用。

数据对决策的价值可以从不同的角度来考虑，如：

a) 组织内部的决策：
   1) 治理机构内的决策。组织的生存能力取决于治理机构做决策所依赖的数据。
   2) 整个组织的决策。组织的运作取决于确保有效决策的架构和实践。此类决策是基于可信的信息，并且不同职权和责任的级别做出的决策，与以下相符合：
      i）各级策略；
      ii）决策所依赖的数据的性质。
b) 组织外部其他人的决策：由于数据用于决策，因此不仅对组织本身很有价值，而且作为一种可以购买、出售或以其他方式分配的资源也很有价值。例如，数据是一种用于产品及其设计、市场和客户洞察，以及供应链和产品使用的信息资源。

6.8.3 实践的关键环节

6.8.3.1 总则

治理机构宜确保组织识别、管理、监控和传达其数据使用的性质和范围（见 6.5.3）。

特别地，治理机构宜确保组织将数据视为战略资源，并确保组织以负责任和合乎道德的方式使用数据。

6.8.3.2 确保有效决策

6.8.3.2.1 确保治理机构有效决策

治理机构宜为必要的质量做出决策，并确保其决策得到了解。治理机构宜：

a) 在引导讨论从而做出决策和确保每个成员都有机会表达他们的独立评价之间保持适度的平衡；
b) 确保存在支持集体决议的承诺，清晰地记录集体决议，并根据它采取行动；

c) 考虑其独立性和该独立性对其做决策的影响，包括经济利益、地位、关联性、关系、偏见和结盟；
d) 在做决策时仔细处理利益冲突；
e) 关注治理机构的动态性，例如过度依赖任何一名成员进行决策；
f) 行使其权利和责任，以确定和获取它所需的信息，包括确定合适的数据收集方法、收集准备和及时传递信息；
g) 确保对获取的数据和信息的完整性提供保证，特别是其准确性和完整性；
h) 确保为严格、公开和透明的决策过程提供不同的输入，同时确保可以取得结果，并确保实现这些结果的选择和影响可以得到理解。

注：此类投入可来源于治理机构的多样性，包括治理机构的组成、知识领域、技能、经验、年龄、文化、种族和性别（见 4.3）。

6.8.3.2.2 确保整个组织有效决策

整个组织的决策宜得到授权的支持（见 4.2.2）。这种授权应该与合适的保证过程一起正式化。此外，治理机构宜确保：

a) 权力与做决策有关的责任相匹配；
b) 基于风险等级对决策权予以限制，尤其是在使用自动决策的情况下；
c) 信息结构，包括获取信息、追踪调查和减少错误决策的可能性，足够符合组织的要求。

6.8.3.3 将数据视为战略资源

对数据可以成为战略资产（或负债）的认识，意味着治理机构宜：

a) 确保组织建立正式的数据管理方法，并在必要时提供保证（见 6.4.3）；
b) 了解组织和其他人（例如供应商、客户、监管机构、其他利益相关方、竞争对手和可能滥用数据的人）对数据的使用情况和潜在使用情况；
c) 承认数据的复杂性和日益增长的重要性，并制定符合组织需求和组织所需变革程度的治理政策和方向；
d) 确保组织的信息需求得到其当前和未来的技术能力的充分支持；
e) 传达组织所用数据的性质和范围，作为对该资源负责任的证明。

6.8.3.4 确保负责任的数据使用

新技术带来了数据量和数据价值的增加，治理机构有责任确保：

——合乎道德地使用数据；
——利用宝贵的机会；
——敏感数据受到保护。

治理机构宜为数据及其支持信息技术的使用提供指导并对其进行充分监督，以确保组织保持在既定的风险偏好和组织风险框架内。这可以包括：

a) 采用系统来确保理解和跟踪数据集的权利、义务和约束，例如隐私和知识产权义务；
b) 运用基于风险的信息安全管理系统（ISMS）；
c) 对信息技术进行充分的审计和监控以确保对其负责，包括合乎道德、使用情况、符合治理机构的意图和期望以及组织的合规义务；
d) 确保可以快速评估信息技术变化的创新过程，此外，如有必要和适当，可以更新治理方针以利用新机会；
e) 确保在应用信息技术时考虑人的行为，包括安全性、适合性和与组织目标的一致性；

f） 确保在组织应用信息技术时考虑更广泛的利益相关方，尤其是在与人力资本相关的情况下。

注：ISO/IEC 38505 系列、ISO/IEC 27001 和 ISO/IEC 38507 中提供了有助于数据治理的附加信息。

6.9 风险治理

6.9.1 原则

治理机构宜确保考虑不确定性对组织宗旨和相关战略结果的影响。

6.9.2 理论

不确定性是组织内部运作的环境以及整个组织本身所固有的。这种不确定性对实现组织宗旨、价值产生和组织战略结果的影响，使得风险治理对所有组织都至关重要。当组织及时承担适当的风险时，价值才会产生。这需要治理机构有效平衡风险。例如，治理机构可以制定多种方法来降低不可接受结果出现的可能性及其影响，同时带领和支持其管理的组织有意识地承担适当的风险，从而利用机会。

6.9.3 实践的关键环节

6.9.3.1 总则

治理机构宜对组织持续感知风险和应对风险承担责任，并且在必要时与利益相关方沟通所选的方法（见 6.5.3）。

为确保组织实现组织宗旨并实现预期的战略结果，治理机构宜：

a） 为组织如何进行风险管理定好基调；

b） 确保治理机构在做出决策时，会评估、处理、监测和沟通所面临的风险的性质和程度；

c） 监督组织的风险管理活动。

注：ISO 31000 和 IEC 31010 提供了有助于风险治理的附加信息。

6.9.3.2 为风险管理定下基调

治理机构宜建立一个组织风险框架，以确保对整个组织（包括治理机构）的风险管理采用正式的、主动的和预期的方法。治理机构宜确保该框架将风险管理纳入所有的组织活动中。

治理机构宜确保组织风险框架满足风险管理的需求：

a） 在整个组织内建立理想的风险文化，鼓励报告和交流新出现的风险，并确保组织中的每个人都了解他们的风险管理责任；

b） 指导决策行为以及领导的作为、不作为或渎职对决策行为的影响；

c） 将风险作为制定治理政策的关键考虑因素（见 6.3）；

d） 考虑组织外部和内部环境的影响、变化和依赖，包括：

1） 利益相关方；

2） 短期、中期和长期的趋势，包括社会责任和可持续发展趋势；

3） 组织宗旨；

4） 组织价值观；

5） 价值创造模型；

6） 预期的战略结果；

e） 定义治理机构的职责和整个组织的相关授权；

f） 建立并维持足够的资源；

g） 建立风险偏好，包括设置风险标准和相关限制；

h) 要求利益相关方负责任和准确地参与进来，并考虑组织的正面和负面风险对他们的影响（见6.6）。

6.9.3.3 实行有效的风险管理

治理机构宜根据组织的风险框架考虑和管理与其自身活动相关的风险。 例如，治理机构宜：

a) 确保治理机构自身充分和主动地了解新的和正在出现的风险；
b) 当评估战略选择时，确保威胁和机会都会被评估，并评估哪个选择能最大程度地支持组织宗旨的实现；这包括评估组织运营所在的自然环境、社会和经济环境的影响（见 6.11.3）；
c) 在做出战略选择时，确保该选择与不断变化的风险环境相平衡，并确保相关风险得到处理和跟进；
d) 向相关利益相关方披露实质性风险、限制和相关期望，以证明其责任（见 6.5.3）；
e) 向相关利益相关方明确可接受风险的性质和程度，并保证组织将在规定的风险限度内运作，并在必要时采取纠正措施。

6.9.3.4 监督风险管理

治理机构宜监督组织的风险管理（见 6.4），确保：

a) 组织采取整体观点，包括考虑所有相关类型的风险；
b) 在统一的风险限度和相关的风险容忍范围内部署风险管理策略；
c) 风险应对的选择与治理方针一致；
d) 组织根据既定的组织风险框架评估、应对、检查和复查风险；
e) 评估风险的过程在整个组织中是一致的，从而能够有效地比较和确定风险的优先级；
f) 采用有效的数据分析来正确评估风险和风险相互作用；
g) 决策行为要以风险评估结果为依据，并与治理方针保持一致；
h) 在整个组织内实践和促进有效的风险报告和风险沟通；
i) 实现预期的风险管理绩效。

在监督风险管理时，治理机构宜通过寻找证据来明确风险管理已融入所有组织活动，例如：

——理想的风险文化是显而易见的；
——组织风险框架的所有组成部分都已定制和实施；
——为管理风险分配了必要的资源；
——已分配管理风险的职权、责任和担责。

6.10 社会责任

6.10.1 原则

治理机构宜确保决策透明并符合更广泛的社会期望。

6.10.2 理论

当组织与其组织价值观、利益相关方和社会期望行动一致并透明地行事时，它就会以对社会负责的方式行事。这样做时，组织会表现出合乎道德的行为，并有助于在自然环境、社会和经济健康之间保持平衡，从而组织会积极地为可持续发展做出贡献，创造可持续的福祉并保护下一代的需求。

遵守法律通常不足以证明组织的行为是负责任的，因为法律往往滞后于社会期望，而且通常只规定了可接受的最低标准。组织要以对社会负责的方式行事，还需要在可接受的行为范围内运作，不采取那些虽然法律或当地习俗允许但不符合更广泛的利益相关方期望和社会期望的行为。同时，还需对利益相

关方保持透明，了解组织是否满足其相关期望以及如何实现。以对社会负责的方式行事的组织还宜对其所属社会产生的影响承担责任。

社会有不同的群体，这些群体有着不同的期望。这些期望可以与组织宗旨相协调，将社会群体的竞争需求与组织对整个社会的责任相结合。

注：ISO 26000 提供了有助于履行社会责任的附加信息。

6.10.3 实践的关键环节

为确保组织以对社会负责的方式行事，治理机构宜：

a) 确保利益相关方的期望得到清楚的理解；这包括通过参与过程和完善担责不断让利益相关方参与（见 6.5）；
b) 确保影响利益相关方期望的问题和机会得到识别和阐明（见 6.9）；
c) 确保组织宗旨表达了组织对利益相关方的态度；
d) 在确定和审查组织价值观时与所有相关利益相关方接触，并向利益相关方宣传组织价值观；
e) 在制定和复核治理方针时与所有相关利益相关方对接；
f) 引导组织，使其决策和活动与组织宗旨、组织价值观和治理方针一致，包括考虑利益相关方如何报告违规行为（例如通过举报）；

注：ISO 37002 中提供了有助于举报的附加信息。

g) 根据与社会责任行为相关的目标衡量绩效；
h) 清晰透明地报告组织的社会责任目标，以便利益相关者能够了解这些目标、目标是如何实现的，以及哪些绩效对他们不利，并提供必要的证据来支持此类声明；
i) 评估治理机构个别成员的行为是如何影响社会责任的。

治理机构宜特别关注的问题是，组织在某处受益，但该利益的成本由另一方承担。这有时被称为“负面外部性”或“未定价的影响”，既可以是财务性质的，也可以是非财务性质的。在这种情况下，治理机构宜对这些利益进行说明。

治理机构宜确保组织考虑采取具体措施促进社会福祉。慈善事业可对社会产生积极影响，但是组织不宜将其作为替代品，来代替将社会责任整合到组织中。

6.11 长期生存能力和绩效

6.11.1 原则

治理机构宜确保组织保持独立发展，并随着时间的推移发挥作用，同时不损害当代和后代满足需求的能力。

6.11.2 理论

治理机构的主要责任是确保组织能够随着时间的推移持续实现组织宗旨，这要求有弹性的自然环境、社会和经济系统。对这些系统的影响可以是积极的也可以是消极的，而且这些影响可以是组织行动的直接结果或意外后果。影响的领域可能包括气候稳定、生物多样性和社会平等。组织通过支持这些系统的健康以及限制对它们的负面影响来促进可持续福祉。

组织如果无法理解和满足其所属系统的需求，则该组织不太可能随着时间的推移来保持独立发展并发挥作用。

6.11.3 实践的关键环节

6.11.3.1 总则

随着时间的推移，组织的生存能力和绩效取决于组织运营所在的自然环境、社会和经济系统的恢复能力。当此类决策考虑到以下因素时，这些系统的恢复能力受益于治理机构的决策：

——利益相关方的期望（见 6.6 和 6.10）；

——积极为保护和恢复这些系统做出贡献。

因此，治理机构宜：

a) 确保组织内部的价值创造模型的相互作用和依赖以综合的方式表达；

b) 确保支撑组织价值生成模型的自然环境、社会和经济系统关系能被发现和评估；

c) 随着时间的推移管理组织的生存能力。

注：ISO 14001 提供了有助于环境管理的附加信息。

6.11.3.2 阐明价值创造的综合观点

治理机构宜确保组织的价值创造模型（见 6.2）：

a) 确定关键资源（例如人力、社会和关系、智力、自然环境、金融和制造）、结构、流程、关系，信息、决策、报告和组织的其他方面，使其能够为利益相关方创造持续的价值；

b) 描述组织的关键结构、过程、关系、信息、决策制定、报告和其他方面如何相互关联并用于长期产生价值。

6.11.3.3 评估系统关系

治理机构宜确保组织的价值创造模型识别和评估（见 6.2）：

a) 组织依赖的相关外部系统；

b) 组织与这些系统之间的相互关系；

c) 组织对这些系统的正面和负面影响。

注：这些系统影响组织运作的各种资源和其他方面。

6.11.3.4 组织长期生存能力治理

治理机构宜确保组织保护和恢复其所依赖的系统。在这方面，治理机构宜考虑和管理其做出的，可能影响自然环境、社会和经济系统的决策有关的风险（见6.9）。在此过程中，治理机构宜确保咨询和联系有关的利益相关方（见 6.6）。宜明确地说明治理机构的决策会随着时间推移对组织产生以下方面的影响：

——直接依赖；

——不直接依赖，但其持续能力将受到治理机构的决策的影响。

治理机构宜确保在组织报告和披露组织价值创造模型（见 6.2 和 6.5）时，包含以下信息：

a) 组织的价值创造模型与其所依赖的系统（组织也通过价值创造对其产生影响）之间关系的综合视图；

b) 组织运营所处的自然环境、社会和经济体系以及治理机构的决策对组织和组织价值创造模型构成的风险；

c) 组织、组织的价值创造模型和治理机构的决策对自然环境、社会和经济体系构成的风险。

参 考 文 献

[1] ISO 14001 Environmental management systems—Requirements with guidance for use
[2] GB/T 36000—2015 社会责任指南
[3] GB/T 24353—2022 风险管理 指南
[4] ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems—Requirements with guidance for use
[5] ISO 37002 Whistleblowing management systems—Guidelines
[6] GB/T 35770—2022 合规管理体系 要求及使用指南
[7] GB/T 23694—2013 风险管理 术语
[8] ISO Guide 82：2019，标准中实现可持续性的指南
[9] ISO/IEC 27001 Information technology—Security techniques—Information security management systems—Requirements
[10] ISO/IEC 38500：2015 Information technology—Governance of IT for the organization
[11] ISO/IEC 38505 (all parts) Information technology—Governance of IT—Governance of data
[12] ISO/IEC 38507 Information technology—Governance of IT—Governance implications of the use of artificial intelligence by organizations
[13] IEC 31010，Risk management—Risk assessment techniques
[14] BS 13500：2013 Code of practice for delivering effective governance of organizations