国际标准

ISO
56001

第1版
2024-09

创新管理体系—要求

Innovation management system — Requirements

ISO 56001：2024

© ISO 2024

目 次

前言 III

引言 4

1 范围 8

2 规范性引用文件 8

3 术语和定义 8

4 组织环境 10

- 4.1 理解组织及其环境 11
- 4.2 理解相关方的需求和期望 11
- 4.3 确定创新管理体系的范围 11
  - 4.3.1 创新意图 11
  - 4.3.2 创新管理体系的范围 11
- 4.4 创新管理体系 11

5 领导作用 12

- 5.1 领导作用和承诺 12
  - 5.1.1 总则 12
  - 5.1.2 以价值实现为关注焦点 12
  - 5.1.3 变更管理 12
- 5.2 创新方针 12
  - 5.2.1 制定创新方针 12
  - 5.2.2 沟通创新方针 12
- 5.3 创新战略 13
  - 5.3.1 制定创新战略 13
  - 5.3.2 沟通创新战略 13
- 5.4 创新文化 13
- 5.5 岗位、职责和权限 14

6 策划 14

- 6.1 应对风险和机遇的措施 14
  - 6.1.1 总则 14
  - 6.1.2 策划措施 14
- 6.2 创新目标及其实现的策划 14
  - 6.2.1 创新目标 14
  - 6.2.2 实现目标的策划 15
- 6.3 变更的策划 15
- 6.4 创新组合 15
- 6.5 组织结构 15
- 6.6 合作 15

7 支持 16

- 7.1 资源 16
  - 7.1.1 总则 16
  - 7.1.2 人员 16

7.1.3 时间 16
7.1.4 财务资源 16
7.1.5 基础设施 16
7.1.6 知识 17
7.1.7 知识产权 17
7.1.8 工具和方法 17
7.2 能力 17
7.3 意识 17
7.4 沟通 18
7.5 成文信息 18
7.5.1 总则 18
7.5.2 成文信息的创建和更新 18
7.5.3 成文信息的控制 18
8 运行 19
8.1 运行策划和控制 19
8.2 创新行动 19
8.3 创新过程 19
8.3.1 总则 19
8.3.2 识别机会 20
8.3.3 创建概念 20
8.3.4 验证概念 20
8.3.5 开发方案 21
8.3.6 部署方案 21
9 绩效评价 21
9.1 监视、测量、分析和评价 21
9.1.1 总则 21
9.1.2 分析和评价 22
9.2 内部审核 22
9.2.1 总则 22
9.2.2 内部审核方案 22
9.3 管理评审 22
9.3.1 总则 22
9.3.2 管理评审输入 22
9.3.3 管理评审结果 23
10 改进 23
10.1 持续改进 23
10.2 不符合与纠正措施 23
附录 A （规范性附录）ISO/TC 279 制定的其他创新管理标准 24
参考文献 25

前言

国际标准化组织（ISO）是由各国标准化团体（ISO 成员团体）组成的世界性的联合会。制定国际标准工作通常由 ISO 的技术委员会完成。各成员团体若对某技术委员会确定的项目感兴趣，均有权参加该委员会的工作。与 ISO 保持联系的各国际组织（官方的或非官方的）也可参加有关工作。ISO 与国际电工委员会（IEC）在电工技术标准化方面保持密切合作的关系。

制定本标准及其后续标准维护的程序在 ISO/IEC 指引 第 1 部分均有描述。应特别注意用于各不同类别 ISO 文件批准准则。本标准根据 ISO/IEC 导则第 2 部分的规则起草（见 www.iso.org/directives）。

本标准中的某些内容有可能涉及一些专利权问题，对此应引起注意。ISO 不负责识别任何这样的专利权问题。在标准制定期间识别的专利权细节将出现在引言/或收到的 ISO 专利权声明清单中（www.iso.org/patents）。

ISO 与合格评定相关的特定术语和表述含义的解释以及 ISO 遵循的世界贸易组织（WTO）贸易技术壁垒（TBT）原则相关信息访问以下 URLL：www.iso.org/iso/foreword.html.

本标准由 ISO/TC 279 创新管理技术委员会与欧洲标准化委员会 CEN/TC 389 创新管理技术委员会合作编制，遵循 ISO 与 CEN 之间的《技术合作协定》（维也纳协定）。

有关本标准的任何反馈应直接向用户所在国家标准机构提出，这些机构的完整名单可以 www.iso.org/members.html 中找到。

引言

0.1 总则

组织的创新能力被视为活力、竞争力、韧性和革新能力，以及社会可持续发展的关键因素。

组织采用创新管理体系旨在提高其创新绩效和适应变化的能力。采用系统方法可降低不确定性水平，并提高实现创新行动预期结果的可行性。

实施创新管理体系可带来的益处包括：

——为组织和相关方从新产品、服务、过程、模式、方法等中实现更多价值；

——在不确定条件下通过系统管理创新活动来提高创新绩效；

——持续积累创新能力；

——提升声誉以吸引用户、顾客、员工和合作伙伴；

——增强合作能力（例如在价值链或创新生态系统中）；

——提高吸引资金的能力；

——增强在动态和不确定环境中的应变能力和发展能力。

本标准为组织提供了一个共同的语言和框架，以建立和实施创新管理体系。它还可以被以下各方使用：

a)寻求共同框架以共同创新的合作组织；

b)寻求对当前和未来合作伙伴、供方或其他相关方创新能力信心的组织；

c)寻求对资助申请人或合作伙伴组织创新能力信心的出资人、捐赠者和投资者；

d)旨在促进地方、区域和国家层面创新活动的政策制定者和政府机构。

本标准中的要求并不总是作为评价新成立组织创新能力的有效依据。

0.2 创新管理原则

本标准引用了ISO 56000中描述的八项创新管理原则，这些原则是创新管理体系的基础。具体原则如下：

——**价值实现**：对于相关方而言，无论是财务的还是非财务的价值，都是通过新的或改变的方案的部署、采用和影响来实现的；

——**聚焦未来的领导者**：各级领导者在好奇心和勇气的驱使下，建立一个鼓舞人心的愿景和目标，并不断调动员工去参与来 实现这些目标，以挑战现状；

——**战略导向**：创新活动的导向基于一致和共享的目标以及相关的抱负水平， 并由必要的人员和其他资源支持；

——**文化**：共享的价值观、信念和行为，支持开放的变化、冒险和合作， 使创造力和执行力有效共存；

——**开发洞察力**：利用明确或未明确的需求，将各种各样的内部和外部资源用来系统地建立有洞察力的知识；

——**管理不确定性**：通过系统试验和循环往复过程以及机会的组合，对不确定性和风险进行评价、利用和管理；

——**适应性**：针对组织情境的变化，及时调整结构、过程、能力和价值实现模式，尽量提升创新能力；

——**系统方法**：创新管理是基于一种系统方法， 其中包含相互关联和相互作用的要素，以及定期的绩效评价和系统改进。

0.3 创新管理体系

0.3.1 总则

创新管理体系是一组相互关联和相互作用的要素，旨在实现财务和非财务价值。这些价值通过系统和循环往复的创新过程得以实现，这些过程包括识别机会、创建和验证概念，以及为用户、客户和其他相关方开发和部署方案。机会可以基于当前或未来的、已明确或未明确的需求。创新管理体系适用于探索和利用新的及现有的机会。

创新管理体系要素在本标准的主要章节中进行了描述：组织环境（第4章）、领导作用（第5章）、策划（见第6章）、支持（第7章）、运行（见第8章）、绩效评价（第9章）和改进（第10章），见图1。

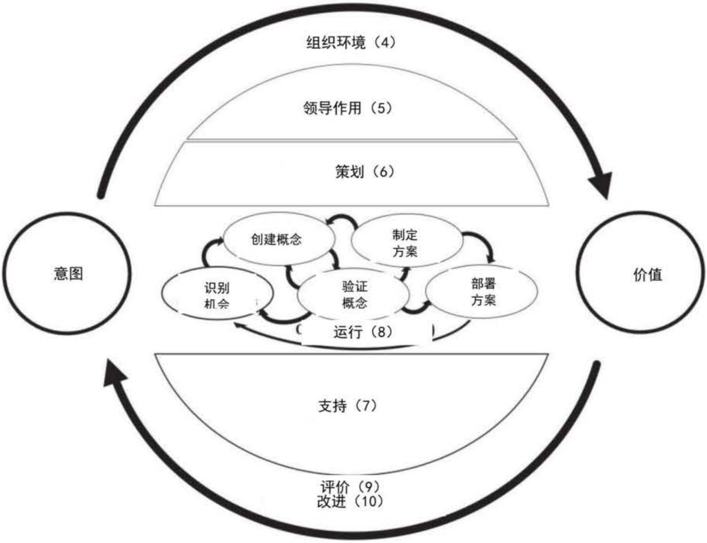

图 1 创新管理体系示意图（注明本标准中相关章节号）

创新管理体系要素可根据组织环境和成熟度逐步采用，以实施创新管理体系。

创新管理体系的有效实施依赖于组织最高管理者及其他各级领导者的领导和承诺。

创新管理体系基于策划（P）、实施（D）、检查（C）、处置（A）（PDCA）的理念。PDCA模型为组织提供了一个循环往复过程，以实现体系的持续改进。

本标准各章节按照PDCA循环分组如下：策划（第6章）、实施（第7章、第8章）、检查（第9章）和处置（第10章）。

0.3.2 不确定性和风险管理

创新行动包含不同程度的变异和不确定性。不确定性可能涉及用户接受度、技术可行性、制造限制、监管状况、市场潜力和组织限制等方面。

创新过程以实验和学习为特征。随着过程的推进，会获得新的知识和见解，从而降低不确定性。创新过程具有灵活性和适应性，以适应组织寻求实现的创新类型。

创新行动涉及风险，并非所有行动都能成功实现创新。然而，中止的行动是创新过程中不可或缺的一部分，也是未来创新活动的学习来源。

可接受的风险水平取决于创新目标和战略、组织的能力以及组织所针对的创新类型。

可通过不同方法（如迭代过程、系统性实验、合作、创新组合多样化）来管理不确定性和风险。通过采用系统方法，可以更好地理解、测量和管理相互依赖性和不确定性。

组织还可以平衡追求机会与相关风险之间的关系，包括创新的风险与不创新的风险。

0.3.3 管理层次

创新管理体系在战略、战术和运行三个层次上运行。各层次之间的关系（见图2）可描述如下：

——创新意图（见第4章）在战略层次上帮助确定创新管理体系的范围，并为制定创新战略奠定基础；

——范围（见第4章）设定了创新管理体系的边界和适用性；

——创新方针（见第5章）为制定创新战略和目标提供了框架，并可与组织内的其他管理体系方针相互补充；

——创新战略（见第5章），包括战略创新目标，以创新意图为基础，与创新方针保持一致，并为设定战术创新目标和建立创新组合提供框架；

——创新目标（见第6章）在战术层次上与创新方针和创新战略保持一致；

——创新组合（见第6章）与创新战略和创新目标保持一致，由一系列创新行动组成；

——创新行动（见第8章）在运行层次上得以建立；

——创新过程（见第8章）也在运行层次上建立，以推动创新行动的实施。这些过程灵活且可适应每项个别行动的需求。

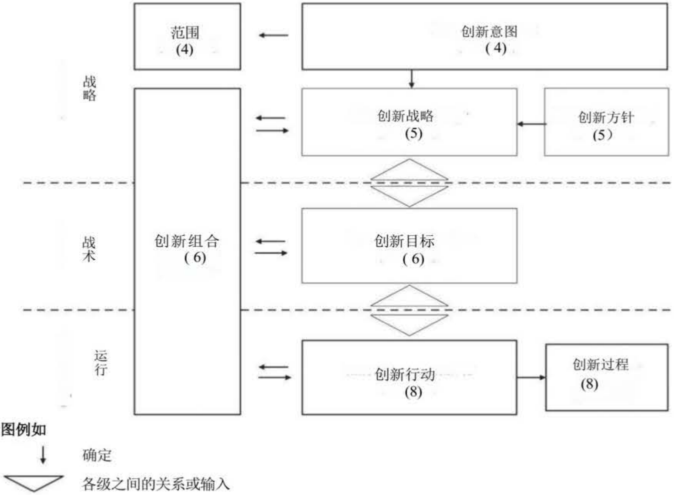

图 2：管理层次及其与本标准章节关系的示意图

0.4 与其他管理体系标准的关系

管理体系标准（MSS）相辅相成，但也可以独立使用。创新管理体系可以与其他管理系统领域一起实施，帮助组织平衡现有产品和业务的开发，探索并引入新产品、新服务及工作方式。

本标准采用MSS的ISO/IEC导则第1部分，综合ISO补充附件SL，及附录2的协调结构。协调结构为ISO系列内的所有MSS提供了相同的条款编号、条款标题、文本以及通用术语和核心定义。此结构使组织能够将其创新管理体系与其他MSS的要求保持一致或整合。

ISO/TC 279制定的其他创新管理标准为组织提供了额外的支持和指导，这些标准的概要见附录A。

0.5 本标准的内容

本标准包含用于评价符合性的要求。只有当组织实施并满足本标准的所有要求时，才能声称符合本标准。

并不要求组织按照本标准的章节条款结构来建立其创新管理体系或编写成文信息。

在本标准中，使用以下术语：

——“应”表示一项要求；

——“考虑”表示在作出决定之前对可能采取的措施进行思考；