

ICS 点击此处添加 ICS 号

CCS 点击此处添加 CCS 号



团 体 标 准

T/CCPITCSC XXX—XXXX

合作关系管理 校企合作指南

Collaborative business relationship management — Guidelines for university
business collaboration

(征求意见稿)

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

中国国际贸易促进委员会商业行业委员会 发布

目 次

| | |
|------------------------|----|
| 前言 | II |
| 1 范围 | 1 |
| 2 规范性引用文件 | 1 |
| 3 术语和定义 | 1 |
| 4 本文件的结构 | 1 |
| 5 校企合作关系管理原则的实施 | 2 |
| 5.1 关系管理 | 2 |
| 5.2 愿景和价值观 | 2 |
| 5.3 商业合作伙伴的目标 | 3 |
| 5.4 合作领导 | 4 |
| 5.5 治理和流程 | 5 |
| 5.6 合作能力和行为 | 6 |
| 5.7 互惠互利的信任和承诺 | 6 |
| 5.8 创造价值 | 7 |
| 5.9 信息和知识共享 | 7 |
| 5.10 风险管理 | 8 |
| 5.11 关系评估和优化 | 10 |
| 5.12 退出策略 | 10 |
| 附录 A（资料性）校企合作的类型 | 12 |

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。

本文件使用重新起草法修改采用 ISO/WD TS 44006: 2022(E)《合作关系管理——校企合作指南》。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××××提出。

本文件由××××归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

合作关系管理 校企合作指南

1 范围

本文件给出了校企关系管理原则实施的 12 条校企合作原则，为高校、企业和其他利益相关者提供相关指南。

本文件适用于指导高校、企业和其他利益相关者，以提高他们在校企合作（UBC）中的能力。

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。

ISO 44001: 2017 合作关系管理体系——要求和框架

ISO 44003: 2021 合作关系管理——中小微企业基本原则实施指南

ISO 44004: 2021 合作关系管理——寻求与微型、中小型企业（MSME）合作的大型组织的指南

ISO/TR 44000: 2019 成功合作关系管理的原则

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

校企合作（UBC）

高校与具有不同文化、目标的商业合作伙伴之间的合作，以实现创新发展、人才培养、技术开发、技术服务、提升就业，促成其他合作机会等目的。

注1：本文件中的高校是指被授予多个学科学位或提供职业教育的高等（或高等教育）教育机构，包括但不限于研究型高校、应用型高校、商学院、专科学校、理工学院等

3.2

商业合作伙伴

能够与 UBC 目标的实现相互影响的个人或组织，包括政府、学术界、企业、校友、行业协会和公众。

3.3

关系管理

为实现高校、企业及其利益相关方所期望的合作关系而进行的一系列管理活动，如制度、方法、协商机制和评估等。

4 本文件的结构

本文件的提出基于 ISO 44000 提供的 12 条校企合作原则。每条原则有三个主要子条款：

——是什么：概括原则的意图；

——为什么：解释它与高校、企业的相关性；

——怎么办：如何指导其实施。

5 校企关系管理原则的实施

5.1 关系管理

5.1.1 是什么：意图概括

UBC 基于高校和商业合作伙伴之间的合作关系而生。关系管理对于维持符合道德和社会责任的合作关系至关重要，也是成功的基础。它不需要很复杂，但应该确保高校、企业和 UBC 相关方在这一过程中能够较为轻松地相互理解、相互沟通。

5.1.2 为什么：相关性的解释

学术界和商界的运作方式往往大相径庭，因此对结果的关注也可能不同。UBC 可以通过确定、记录一个共同的参与过程来商定、管理这种关系。由于时间和人员的变化，合作的工作关系管理方法有助于确保一致的运作和持续的改进。合作此外，相关人员可以通过结构化和文件化的参与模式明确 UBC 的管理模式和利益相关方的预期。这样，这些关系有可能会发展得更广泛、更持久并且跨越不同领域。

5.1.3 怎么办：实施指导

5.1.3.1 建立关系管理计划（RMP）

高校和商业合作伙伴可以考虑建立一个制度，用于识别、评估 UBC 中的利益相关方，明确关系管理的内容和方法，协调项目成员之间的关系。

高校和商业合作伙伴需要制定一个联合的 RMP 以明确 UBC 的目标及其环境，实现其目标的外部 and 内部要素。它还包括合作伙伴、合作环境和相关方的期望。

联合 RMP 的制定可以是一个反复的和持续的优化过程。

5.1.3.2 识别关系

评估合作关系并确定 UBC 各个阶段的合作模式非常重要，包括当前、未来和可能的合作。

关于最佳实践的联合基准测试是一个持续改进过程。在发展关系时，高校和商业合作伙伴都应该了解他们从合作工作中获得的个人和联合优势，确定他们将在哪些方面建立可持续的关系，以及哪些方法可以促进 UBC 的可持续发展。

现有的或潜在的合作关系在 UBC 在不同时期可能会有不同的结果。高校需要能够优先考虑和区分各种类型的关系，并考虑在什么情况下采取合作能带来最大收益。

5.1.3.3 建立组织和领导

UBC 需要建立包括领导团队在内的联合管理团队，明确负责 UBC 的高级管理人员或其指定代表，明确成员及其角色、职责和权力。

联合管理团队需要构建支持 UBC 实施的环境，包括但不限于资源、设备、财产、人员和风险管理。联合管理团队应根据目标和治理要求，确保 UBC 的持续管理和升级。

联合管理团队可根据项目需要发展合作伙伴，建立并实施联合 RMP，使所有合作伙伴都能从中受益。

5.2 愿景和价值观

5.2.1 是什么：意图概括

UBC 的愿景和价值观应反映合作的目标和理念，避免道德或伦理冲突，并阐明与商业合作伙伴有效合作所需的未来方向、文化和价值观。

5.2.2 为什么：相关性的解释

愿景和价值观为高校、商业合作伙伴及其利益相关方提供指导，以调整任何发展、文化、声誉、道德和行为的方向。愿景和价值观的一致表达将有助于合作者和相关方优化合作成果。

5.2.3 怎么办：实施指导

5.2.3.1 确定合作的愿景和价值观

对愿景和价值观的预期、相关方的情况、高校与商业合作伙伴之间的兼容性等重要因素会影响合作工作的开展和 UBC 取得的成效。UBC 的所有相关方都需要对其愿景和价值观有清晰一致的理解，并始终关注价值创造。

5.2.3.2 实施合作合作的愿景和价值观

我们需要将各方的愿景和价值观贯穿于整个合作过程，使其体现在合作过程中得以体现。各方都需要树立共同的目标，明确自身的责任。高校和商业合作伙伴应关注内部和外部目标，包括加强高校的研究和教育能力，加强与当地、所在区域和全球社区的联系，包括商业合作伙伴、政府机构、专业协会、企业家、风险投资家等相关方。

5.3 商业合作伙伴的目标

5.3.1 是什么：意图概括

高校和商业合作伙伴的目标可以通过合作来实现，并通过确定驱动因素来建立。UBC 的相关方需要就目标达成一致并在他们的 RMP 中表达出来。目标的实现需要相关方履行职责并提供充足的资源。UBC 的关键要素和价值体现也是必要的，以解决合作过程中可能出现的思想或行为差异。

5.3.2 为什么：相关性的解释

高校和商业合作伙伴之间的合作与交流是资源流动的重要渠道之一，也促进了社会的创新。目标的有效性和可行性是重组有限资源、增强竞争优势、实现高校和企业利益相关方价值的基础。明确的目标是有效合作的基础，为各方活动的实施、重点、发展方向和行为提供指导。对合作目标的明确陈述对各方行动的一致性有着直接帮助。

5.3.3 怎么办：实施指导

5.3.3.1 确立目标

各方需要对其目标有清晰一致的理解，并应考虑参与合作安排的价值。

在涉及所有利益相关方的合作过程中，各方应明确自己的目标，了解对方的目标，并找到各方的共同目标。

这对于保证自身目标与共同目标相容，实现各方有效参与，维护各方互利共赢非常重要。

5.3.3.2 协调准备

各方需要提前明确合作的目标和价值，整合资源，建立有效的合作机制和伙伴关系。明确目标将确保合作能够更好地执行，提高合作关系的效率，减少外部条件的负面影响。

各方应根据合作周期的相关行业条件，综合考虑各方的实际情况，综合考虑并尽可能降低风险。

5.3.3.3 精炼目标

各方应明确目标的发展方向。

各方可根据时限设定小阶段性目标，目标可分为短期、中期和长期目标。

各方可根据合作的不同内容，为每个分项设定明确的目标。

5.3.3.4 实施目标

各方需要根据合作目标制定明确的行动计划。

在实施合作项目的过程中，需要有效地沟通和实施既定的目标。

行动计划的制定应充分评估各方的实际能力和影响因素，确保计划能够得到执行、量化和评估。

在实施过程中，要对目标执行情况进行检查和监督，并及时反馈和总结所有相关信息。

5.3.3.5 调整目标

在实现目标的过程中，应明确建立相应的修订机制。

修订机制应明确规定修订的条件、修订发起人的标准、修订过程和修订本身。

5.4 合作领导

5.4.1 是什么：意图概括

高校和商业合作伙伴关系高级领导的任命是 UBC 成功的关键。UBC 的高层领导是代表各方共同任命的，往往得到充分的授权和支持，有效地支持并指导 UBC，创造有利于合作的环境。

5.4.2 为什么：相关性的解释

高层领导对高校和商业合作伙伴之间的关系做出明确承诺。他们以身作则，努力实现共同愿景，这对于建立和加强高校商业合作伙伴之间的关系非常重要。高层领导直接参与 UBC 的所有各方提供了合作方向、合作重点和相互信任，这反过来又为 UBC 的各个级别定下了基调和行为准则。这促进了合作，确保合作关系和项目成果有所成效并实现可持续发展。

5.4.3 怎么办：实施指导

5.4.3.1 任命合作企业的高级领导人

UBC 各方应制定高层领导人的要求、职责和权限。

UBC 各方应选举和任命有能力管理高校和商业合作伙伴关系的高级领导人。

高层领导人在监督管理和资源配置方面应得到 UBC 各级的支持。

5.4.3.2 提供所需资源

UBC 应该为高级领导人分配足够的资源来管理 UBC。

高校和商业合作伙伴校企合作关系管理所需的资源包括但不限于：

——机构；

- 流程；
- 系统和资金；
- 具有先天和潜在能力的人员。

5.4.3.3 对合作关系的影响

在校企合作关系期间，需要建立高层管理沟通机制，以确保高校与商业合作伙伴之间的关系保持正常。高级领导人需要对合作关系进行监督并在必要时进行干预，以克服内部冲突并解决工作层面无法有效处理的问题。此外，对于高校的合作伙伴，应根据合作伙伴的规模，如大、中、小，或根据高校的不同类型，如研究型高校或应用型高校等不同类型的高校，制定相应的沟通管理机制。

5.5 治理和流程

5.5.1 是什么：意图概括

UBC 的治理和流程是构建、维持、实现高校与商业合作伙伴之间目标的重要因素。通过建立组织架构、制度和流程，形成一个联合管理团队，实现善治、权力平衡、利益共享。可以制定标准化的、可操作的联合 RMP 来指导合作过程中潜在冲突或误解的化解。

5.5.2 为什么：相关性的解释

建立治理体系是一个动态的过程。要明确职责和分工，形成高校与商业合作伙伴的高效互动。随着合作工作的深入，构建长期互动互建的完整有效的内外部共治格局。与分工有关的内容和责任应相应调整或拓展，以免影响双方的行为、信心、业绩和后续参与。

5.5.3 怎么办：实施指导

5.5.3.1 规划实施

高校和商业合作伙伴应该确立共同的目标，对所有必要的流程进行整体规划，以更好地规范 UBC 的实施。应在协议或合同条款中做出合理安排，构建二维治理框架，包括由谁来治理，应该治理什么，以及如何治理和管理绩效。内容要平衡各方利益，实现互利共赢。

5.5.3.2 实施阶段

在实施过程中，如果项目的共同目标设定正确，就可以验证阶段性目标的实现情况。它应包括管理计划、范围、实施计划和项目计划的制定、成本管理、资源供应、应对方法和支持。

在发展合作关系时，高校应该了解他们在合作中的优势，并确定他们将在哪些方面保持合作关系。这种合作不仅要与他们所处的法律和政策环境保持一致，而且还要利用这种环境所提供的激励措施。

5.5.3.3 评估阶段

检查管理计划的实施效果很重要。通过自我评估和联合评估，将执行结果与预定目标进行比较；通过对项目合作的绩效评估，检查执行的结果是否符合规划阶段制定的标准和要求。合作有必要就可预见的结果以及如何评估的成败达成一致。在 UBC 项目中应建立一个联合管理团队，同时应明确界定 UBC 项目的高级管理人员或指定代表的角色。

5.5.3.4 解决问题

在 UBC 的实施中，联合管理团队应：

- a) 采用统一的问题解决程序；
- b) 对检查阶段获得的所有信息进行整理和总结；
- c) 对照预期目标对整个 UBC 过程和结果进行判断和评价；
- d) 确保关系的顺利发展；
- e) 确保方向与计划的发展保持一致。

5.6 合作能力和行为

5.6.1 是什么：意图概括

UBC 的能力和行为会受到高校和商业合作伙伴所面临的环境的影响，以实现双方的预期结果。对于规避文化差异带来的项目风险和减少项目实施的困难，合作能力和行为非常必要。

5.6.2 为什么：相关性的解释

为了达到双方的预期，有必要了解合作方的能力和行为。同时，合作、能力和行为可以为彼此创造更大的价值。这些能力包括人员和资源，包括合作的具体计划、流程和评估。

5.6.3 怎么办：实施指导

5.6.3.1 明确合作能力和行为

高校和商业合作伙伴应界定各自利益相关者内外部资源的合作能力，并确定这种能力和行为是有价值的、是基于合作的。

5.6.3.2 增强合作能力和行为

根据 UBC 的绩效目标，他们应该确定合作伙伴的关键人员和资源的投入，并确保人员具有支持合作工作的匹配技能水平。合作这确保有足够的资源投入支持合作关系的发展。他们还需要进行定期的人员培训和资源重组，包括对合作伙伴进行培训，合作来提高他们的能力。

5.6.3.3 评估合作合作能力和行为

UBC 应定期评估高校和商业合作伙伴合作的能力和行为。评估的主要内容包括但不限于双边优势、合作方案、行为模式、联合管理和绩效。

5.7 互惠互利的信任和承诺

5.7.1 是什么：意图的概括

UBC 建立的相互信任和对互利的承诺需要通过合作过程来实现。高校和商业合作伙伴都需要信任合作关系，并遵守合作的承诺。

5.7.2 为什么：相关性的解释

UBC 需要双方相互信任，并承诺今后共同努力，减少合作中可能存在的风险和不确定性。互惠互利要求 UBC 的主体实现彼此间异质资源的交流与合作合作，从而解决双方的发展需求。

5.7.3 怎么办：实施指导

5.7.3.1 通过信任和承诺建立合作

合作的信任和承诺是由双方的资源、人员、基础、诚信和声誉建立起来的。有必要以合法有效的方式，建立一套完整的制度和文本，以体现双方的信任和承诺。

5.7.3.2 提高合作中的信任和承诺

随着合作的推进和环境的变化，合作中的信任和承诺需要不断提高，以满足双方的期望。其中包括保持相互尊重、互惠互利和保护彼此的商业秘密。

5.7.3.3 评估合作中的信任和承诺

应根据合作环境评估 UBC 的信任和承诺，将其作为合作过程和利益的一部分。合作衡量合作中信任和承诺的方法应该调查组织员工之间的关系和合作信任。

5.8 创造价值

5.8.1 是什么：意图概括

价值创造是一种从组织间的互动中创造附加价值的机制。它是任何组织建立合作工作关系、不断寻找和生产新价值从而让关系更加有效和持续的核心。

5.8.2 为什么：相关性的解释

与合作伙伴建立信任，进行资源共享和信息共享，可以促进双方获得外部利益，进而获得学习能力、声誉或社会信用。通过在不断的实践和改进中创造新的合作点，我们可以在促进合作关系可持续发展的同时创造更大的价值。UBC 的价值创造不仅体现在利润的增加和商业合作伙伴的实力上，还体现在行业影响力的提升上。对高校而言，则体现在教师技能的提高、科研能力的增强和学生竞争力的提高。

5.8.3 怎么办：实施指导

5.8.3.1 确定价值

高校和商业合作伙伴之间的价值诉求存在差异。形成统一的价值诉求是促进合作、建立合作关系的基础。各方需要结合各自的业务目标和资源来确定价值的含义。UBC 的价值包括人才培养、科研、社会服务、财力、公信力和合作知识产权。

5.8.3.2 管理价值创造过程

各方应建设学习型组织，积极吸收合作伙伴文化。

价值创造是 UBC 的一个动态过程。各方应建立学习型组织，尊重合作伙伴的文化，通过合作提升合作伙伴的声誉和社会信用。双方需要积极拓展合作范围，创造更大价值。双方应做好价值创造过程的管理，管理过程至少包括以下内容：

- 定义价值创造的意义和目标；
- 建立价值创造的实现机制和方法；
- 评估和改进价值创造计划。

5.9 信息和知识共享

5.9.1 是什么：意图概括

信息和知识共享贯穿于 UBC 的整个过程,包括论证期、合作期和终止期(包括退出和到期)的时期。在 UBC 的过程中,合作伙伴进行信息共享和知识管理,保障信息安全,提高价值和效率,推动相关组织制定信息和知识共享的激励机制,以达到共同创造价值的目标。

5.9.2 为什么:相关性的解释

信息和知识的共享和管理是判断 UBC 是否有效的关键因素。信息和知识共享在 UBC 之前和之中进行,具体情况具体分析、明确界定。应明确信息的获取、分析、创建、存储、控制和更新,建立知识管理标准,包括知识的记录方式和共享时间的定义,以及分享方式和内容的控制。应明确双方的管理责任,就知识产权的归属和控制达成共识,保护彼此的信息安全和知识产权,降低风险。

5.9.3 如何:实施指导

5.9.3.1 制定计划

UBC 应制定信息和知识共享的指导方针和目标,并对合作伙伴共享的信息进行分类,并评估信息安全和风险。不同的信息可以有不同程度的共享和使用场景,因此要明确界定各自的知识产权,规范授权范围,形成清晰的信息和知识共享机制,同时制定双方认可的信息和知识共享计划。UBC 还应建立合作流程,例如招聘、入职和正式的联盟/合作伙伴健康检查流程。双方应积极参与过程分析,明确合作目标。为了进一步推动合作过程,合作伙伴可以持续监控目标并分析收到的有关知识转移的反馈。建议创建并使用协议/合同(如材料转让协议),用于知识和技术转让的合作。每个协议都要根据相关各方的情况进行调整。

5.9.3.2 执行管理

UBC 的实施过程会形成相应的信息和专有数据。合作伙伴需要对信息进行规范和管理,制定并遵守信息获取和使用的管理标准。对于共同产生的知识,合作伙伴应根据各自的贡献进行协商并达成共识,制定和遵守知识产权管理规定,提高成员的参与度和积极性。

双方需要就专有数据的使用和知识产权的归属制定相应的文件,明确信息和知识转移的层次以及需要共享的内容。

5.9.3.3 检查、处理和改进

根据 UBC 的进展,合作伙伴应检查、处理和改进信息和知识共享管理的有效性。

5.10 风险管理

5.10.1 是什么:意图概括

风险管理是 UBC 的重要组成部分。理想的风险管理形成了一系列的优先方案。通过平衡机会和 risk 的比例,各方可以利用有效的资源化解危机,对合作机会做出准确的判断和决策,有利于理解高校和商业合作伙伴之间最大程度的合作。

5.10.2 为什么:相关性解释

建立风险管理小组,并实行领导专项责任制。综合考虑专业素质和资质经验,保持公平、公开的选拔方式,确定风险管理成员或其指定代表。以最小的成本,在风险管理的有效执行中获得最大程度的安全保障。UBC 在融资、安全、生产、设备、物流、技术、用户等领域建立了完整的标准化体系,并采用

正式文件确定双方合法合规的商业机会，以及一致性风险监管的真实性、清晰性和层次性，有效保障合作项目的顺利推进和可持续发展。

5.10.3 怎么办：实施指南

5.10.3.1 建立风险管理目标

UBC 的利益相关者应制定风险管理框架，采用计量标准明确 UBC 的责任、义务、权利、利益、机会和目标，并落实责任和风险管理的责任体系。基于双方的共同目标，这些可能包括高校管理人员、教师、学生、商业合作伙伴、政府和其他组织。

当合作面临定性风险、可接受风险和不可接受风险时，双方采取的最佳控制措施应有利于合作的持续，从而最小化损失或将影响保持在可控范围内。

UBC 利益相关方应积极调动相应资源，将风险影响降至最低。

5.10.3.2 制定风险管理计划

UBC 利益相关方应建立沟通协商机制，成立专门的风险管理团队，了解和考虑所有利益相关方的利益，明确风险管理过程中的责任，制定风险管理计划。

应建立风险管理体系，明确其在征信、项目评估、实施细则、执行计划、应急预案和过程监督等方面的管理规定、措施、损失、转移和补偿等。控制风险最有效的方法是制定可行的应急预案，进行过程监督，落实措施，编制多种备选方案，做好最充分的准备应对风险。

在风险管理过程中，UBC 的相关方应透明化风险本身、其原因、后果和与风险措施相关的问题。他们需要提供真实、相关和准确的信息，并帮助增强风险管理的信心。

风险管理计划是对风险控制文化、标准、控制、计量和监督持续实施的优化过程。

5.10.3.3 识别和评估风险

识别和评估风险会影响风险管理的有效性。这是 UBC 风险管理中的一项重要工作。风险和对风险的认识对行为有重大影响，因此会对结果产生潜在的影响。

UBC 项目可能面临各种风险。风险管理团队基于对风险的认知，运用与其目标、能力和风险相适应的风险识别工具和技术，同时对风险源、受影响区域、事件和原因进行综合判断。风险识别不是一次性的行为，而是应该贯穿于校企合作的全过程。

使用历史信息和相关方法对已识别的风险进行评估，需要考虑风险带来的积极或消极后果以及这些后果产生的可能性。对风险进行有效识别和合理评估，有助于当事人全面掌握风险信息，是风险管理有序跟进的基础。

5.10.3.4 降低风险

风险评估后，联合管理团队需要考虑适用于不同风险的可行方法，考虑利益相关者的价值观和观点，选择最合适的风险应对计划。在风险发生之前，团队需要重点预防，识别潜在风险，制定风险应对计划和危机管理计划。风险发生后，重点应放在应急和恢复上：实施风险缓解措施、保存信息、吸取教训。

风险控制应组织实施风险管理计划。内容包括以下几个部分：方法、职责、时间、预算、分级和描述、容忍度、报告格式和跟踪反馈。UBC 利益相关方应密切合作，及时沟通和共享信息，落实风险管理的各个流程和环节。各方需要及时评估实施和管理的有效性并做出反馈。

有效的风险管理是创造和保护价值。在 UBC 中，风险管理是一个动态过程。风险管理团队应致力于采取降低风险的策略，将潜在风险发生的可能性降到最低。

5.11 关系评估和优化

5.11.1 是什么：意图概括

关系评估与优化指对合作关系健康水平的持续关注和衡量合作，包括对 UBC 当前、未来和可能阶段的评估和优化，明确哪些方面是可持续的，哪些方式可以促进可持续发展。UBC 的发展。关系评估的内容应包括合作过程。对于商业合作伙伴来说，UBC 的合作应该为他们的产品和服务的商业化提供专业技能，对于高校来说，雇主和校友参与到他们的研究、培养的合作过程中至关重要。评估应考虑合作伙伴组织的类型，以及商业合作伙伴的年龄、规模和文化等动机。

5.11.2 为什么：相关性的解释

在合作过程中，双方环境的任何变化都会对合作关系构成挑战。联合管理团队要不断评估和监控关系，为高校及其合作伙伴提供早期认知，在合作期间积极解决问题，优化绩效以实现各方目标。同时，通过关系评估和优化，他们可能会发现新的潜在机会，从而促进 UBC 的可持续发展。

5.11.3 怎么办：实施指导

5.11.3.1 确定评估内容

关系评估需要监控和分析目标、过程和行为，并评估安排的有效性，包括：

- a) 目标的执行情况及影响因素；
- b) 关系的强度；
- c) 关系的长度；
- d) 关系的增值。

5.11.3.2 组织评价

联合管理团队定期对关系和行为进行评价和优化，采用适当的监测、测量、分析和评价方法，记录分析评价结果和相关信息，形成评价档案和报告。

5.11.3.3 反馈评价结果

关系评估中的合作绩效是持续优化 UBC 效果的基础。通过评估，联合管理团队可能会发现需要改进的领域、风险和机遇也与合作伙伴选择标准的修订有关，在此基础上，UBC 将扩大或合并。高校需要加强对关系评估结果的分析 and 应用。如果 UBC 中存在障碍或合作关系不再有存续的必要，应及时考虑退出策略。

5.11.3.4 优化合作伙伴关系

联合管理团队需要密切关注 UBC 的方方面面，建立长期稳定的运营模式。他们将不断改进合作目标、合作过程、增强合作关系，并监控、评估关系。

5.12 退出策略

5.12.1 是什么：意图概括

退出策略是 UBC 一方或多方退出合作关系的战略安排。UBC 的退出策略可以发生在 UBC 项目完成之后甚至之前。退出策略因高校和商业合作伙伴的性质和目标而异。

5.12.2 为什么：相关性的解释

UBC 的退出策略不应被视为消极的信号。UBC 的联合退出战略可以增进高校和商业合作伙伴之间的相互了解，消除不确定性，提高 UBC 的有效性。同时可以提高 UBC 各方的参与度，了解退出规则和原因，进而增加 UBC 的透明度，增强各方信心。

5.12.3 怎么办：实施指导

5.12.3.1 制定退出策略

为充分发挥退出策略在 UBC 的积极作用，避免不利影响，UBC 项目联合管理团队需要提前制定 UBC 退出策略，明确退出的各个方面。

主要包括以下内容：

- a) 信息，包括知识转移和数据保护；
- b) 资产，包括知识产权、许可证、设备和设施；
- c) 资源，包括资金、人力和技术；
- d) 利益相关者，包括他们的安保、安全、业务连续性；
- e) 具体退出流程和规则等。

退出策略应突出审计、业务流程等因素，并作为整个合作期间的工作文件。

5.12.3.2 启动退出策略

UBC 管理团队从 UBC 绩效、风险和商业机会的各个方面评估高校和商业合作伙伴之间的整体关系。具体内容包括 UBC 的短期目标和长期目标、UBC 的资源、潜力、能力和连续性。它还包括 UBC 的财务利益相关方（高校、商业合作伙伴、政府、行业、教师、学生），以及 UBC 的财务影响。根据评估结果，高校和商业合作伙伴的决策者根据预定的退出流程和规则，做出是否退出的决定。各方应确保退出战略的所有事务均已处理完毕。在退出战略的过程中，应确保各方采取相互尊重的立场。

5.12.3.3 评估退出策略

UBC 双方需要对退出策略的过程和影响进行全面评估。在综合评估的基础上，确定未来发展中继续合作的可能性。

附录 A
(资料性)
校企合作的类型

UBC 在合作关系管理中的 12 条原则的实施涉及四个领域，每个领域都有几个更具体的类型。

表A.1 校企合作的类型

| 领域 | 类型 |
|----------|---|
| A.1 教育合作 | A.1.1 课程协同设计 A.1.2 课程共同交付（如客座讲座） A.1.3 学生的流动性（如学生实习/实习） A.1.4 双元教育课程（如部分理论，部分实践） A.1.5 商务人士的终身学习（如高管教育、行业培训和专业课程） |
| A.2 研究合作 | A.2.1 联合研发（包括联合资助研究） A.2.2 企业咨询（包括合同研究） A.2.3 专业人士的流动性如学者暂时向企业流动 |
| A.3 增值 | A.3.1 许可/专利 A.3.2 学术创业（如分拆） A.3.3 学生创业（如初创企业） |
| A.4 管理 | A.4.1 治理（如学者参与商业委员会和商业人士参与高校委员会） A.4.2 共享资源（如基础设施、人员、设备） A.4.3 行业支持（如捐赠、赞助、奖学金） |

参 考 文 献

- [1] ISO GUIDE 73-2009 风险管理—词汇
 - [2] ISO 19011-2018 管理体系审核指南
-