



中华人民共和国国家标准

GB/T 19028—2023/ISO 10018:2020

代替 GB/T 19028—2018

质量管理 人员积极参与指南

Quality management—Guidance for people engagement

(ISO 10018:2020, IDT)

2023-03-17 发布

2023-03-17 实施

国家市场监督管理总局 发布
国家标准化管理委员会

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 组织环境 and 质量文化	1
4.1 考虑因素	1
4.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联	1
4.3 可开展的活动	2
4.4 主要益处	2
5 领导作用	2
5.1 考虑因素	2
5.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联	2
5.3 可开展的活动	2
5.4 主要益处	3
6 策划和战略	3
6.1 考虑因素	3
6.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联	4
6.3 可开展的活动	4
6.4 主要益处	5
7 知识和意识	5
7.1 考虑因素	5
7.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联	5
7.3 可开展的活动	5
7.4 主要益处	5
8 能力	6
8.1 考虑因素	6
8.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联	6
8.3 可开展的活动	6
8.4 主要益处	6
9 改进	7
9.1 考虑因素	7
9.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联	7

9.3 可开展的活动	7
9.4 主要益处	7
参考文献	8

jcvba.cn, qejc.cn, 微信qejc21

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。

本文件代替 GB/T 19028—2018《质量管理 人员参与和能力指南》，与 GB/T 19028—2018 相比，除结构调整和编辑性改动外，主要技术变化如下：

- 更改了文件范围(见第1章)；
- 删除了所有术语(见2018年版的第3章)；
- 更改了章的名称和逻辑顺序(见第4章~第9章,2018年版的第4章~第8章)；
- 增加了“组织环境 and 质量文化”一章(见第4章)；
- 删除了部分“能力”有关的内容(见2018年版的4.3、4.4、4.5、4.6.3)。

本文件等同采用 ISO 10018:2020《质量管理 人员积极参与指南》。

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。

本文件由全国质量管理和质量保证标准化技术委员会(SAC/TC 151)提出并归口。

本文件起草单位：中国标准化研究院、河北省标准化研究院、中国民航科学技术研究院、深圳大学、北京擎重企业管理顾问事务有限公司、昆明地铁运营有限公司、北京遥感设备研究所、中国航空综合技术研究所、扬子江药业集团有限公司、唐山市丰南区鑫丰热力有限公司、天津大学、方圆标志认证集团有限公司、邵阳学院、广东博智林机器人有限公司、无限极(中国)有限公司、长诚检测认证有限公司、北京信息科技大学、山东省标准化研究院、山东省产品质量检验研究院、西安华盛通信有限公司、贵州茅台酒股份有限公司、浙江吉利控股集团有限公司、新疆维吾尔自治区标准化研究院、徐州工程机械集团有限公司、和也健康科技有限公司、威海天力电源科技有限公司、江苏雄越石油机械设备制造有限公司、君乐宝乳业集团有限公司、中铁山桥集团有限公司、中国合格评定国家认可中心、浙江圣雪休闲用品有限公司。

本文件主要起草人：蔡华利、陈航伟、段琦、刘伟丽、陈玉刚、张兵、孟帅、李秋玲、商广娟、徐开祥、杨颖、王丽、史英杰、白肃跃、王强、邬雨笋、王志国、张岗、刘伟德、张高平、金春华、刘世新、王梅、夏明、吴建霞、陈杰、张东、李统中、方志财、蔺宇、徐立城、宫大东、徐向永、张华清、张洪鑫、畅三军、李杰、朱晓辉、樊丽、刘妹、苏雪妍。

本文件于2018年首次发布，本次为第一次修订。

引 言

GB/T 19000—2016 中给出了“质量”这一术语的定义,同时关于质量也有其他解释,认为“质量”是组织满足其利益相关方要求的基础;从改进产品、服务、体系和过程,到确保整个组织协调、有效,使其行动与目标一致,并保持和持续改进。

追求质量的方式多种多样,从非正式的方式到系统化的方式,也包括实施 GB/T 19001—2016 和其他标准并获得认证的方式。但面临的共同挑战是:很难鼓励人员将追求质量融于文化、传统工作价值观、认知和实践中。

积极参与是人员对组织及其目标的情感认同,这种情感认同意味着参与人真正关心他们的工作和组织。他们工作不只是为了薪水或下一次晋升,而是为了组织的目标。当我们将积极参与考虑到质量管理中时,是对这种情感认同的延伸。

在招聘人员时,组织宜同时考虑一致的价值观和技能。

实现人员积极参与的实际困难有以下例子:

- 质量意味着遵守,而非共同追求卓越;
- 质量是一种技术领域,而不是与所有人相关的“完成工作的最佳方式”;
- 没有接受过正式培训的人在语言和工具使用上难以达到质量要求;
- 质量专业人员往往缺乏改变这种模式所必需的“软技能”。

本文件提供了如何在各种类型和规模的组织内,改变人员对质量积极参与程度的指南,以使所有相关方受益。

在第 4 章~第 9 章中均阐述了以下方面内容:

- a) 考虑因素;
- b) 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联;
- c) 可开展的活动;
- d) 主要益处。

尽管本文件旨在阐述与质量管理标准有关的内容,但这些内容也可应用于其他管理体系、标准和领域。

质量管理 人员积极参与指南

1 范围

本文件为在组织质量管理体系中实现人员积极参与、提升人员参与度和增强人员能力等方面提供了指南。

本文件适用于不同规模、各种类型和从事各种活动的组织。

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 19000—2016 质量管理体系 基础和术语(ISO 9000:2015, IDT)

3 术语和定义

GB/T 19000—2016 界定的术语和定义适用于本文件。

ISO 和 IEC 有关标准化的术语数据库的网址为：

——ISO 在线浏览平台：<http://www.iso.org/obp>

——IEC 电工百科：<http://www.electropedia.org/>

4 组织环境和质量文化

4.1 考虑因素

组织文化是指信念和行为，决定员工和管理层如何互动及如何处理组织外部事务。通常，文化是隐含的，不能用定义的方式来表述，并随着时间推移由参与人员的累积特征有机发展而来。优势，组织文化体现了一位具有强大影响力的领导者的品格和思想。

相较于传统的营销活动，社交媒体使那些受影响的人更有发言权。对于大多数组织来说，质量从未像现在这样重要。顾客可以近乎不受限地搜索世界各地的产品和服务，并从众多资料中研究客观的性能数据。同时，人们更愿意与具有积极文化形象的组织建立联系。

这些压力和机会促使组织对质量管理采取新的方法，而营造将质量视为工作核心的质量文化就是方法之一。

共同的质量期望是质量文化不可缺少的部分。领导层和管理层需要建立统一的目标和价值观。人员应该了解相关的质量目标，遵守战略方向，并理解与其特定岗位相符的质量期望和目标。

4.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联

GB/T 19000—2016 的 2.2.1 指出，“一个关注质量的组织倡导一种通过满足顾客和其他有关相关方的需求和期待来实现其价值的文化，这种文化将反映在其行为、态度、活动和过程中。”

4.3 可开展的活动

建立质量文化,宜采取以下步骤:

- a) 在书面的价值声明中,融入质量相关内容;
- b) 调整最高管理者的一贯行为,以支持书面的价值主张;
- c) 通过一个清晰和明确的组织结构,在整个组织内实现价值的普及;
- d) 建立有效的支持系统(如信息技术),以沟通质量文化的内涵;
- e) 收集在行动中体现质量文化的实例,以及相关有价值的成果;
- f) 持续赞扬质量文化的成功。

4.4 主要益处

在强有力的、积极的质量文化中,人员会深切认同关注组织的价值,可以提高组织的绩效,激励人员并协调他们的行为,以实现愿景和明确的绩效目标。

5 领导作用

5.1 考虑因素

领导者建立组织的统一目标和方向。他们宜创造并保持一个使人员在实现组织的目标时能够充分参与的内部环境。领导层能够为整个组织中的人员提供明确的关注点,并使他们能够遵循实现组织目标的路径。

领导者需要具备发挥以上领导作用的必要能力。

领导者确定目标并分配资源,他们扮演着更具有战略性的角色。管理者组织资源,通过让组织内人员的积极参与以实现其结果,他们扮演着更具有战术性的角色。管理者通过协调活动来指挥和控制组织。

领导作用是确定一个目前尚未体现的、可能的未来状态的过程。管理是指挥和控制组织的协调活动(见 GB/T 19000—2016 的 3.3.3 中的定义)。有效的领导作用和管理是组织取得成功的重要因素。

5.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联

最高管理者通过有效的领导,确保质量管理体系的整体有效性,保持质量方针和质量目标与组织的战略方向一致,将质量管理体系的要求融入组织的过程,并支持管理团队的其他成员各司其职。

5.3 可开展的活动

5.3.1 领导作用的典型组成部分包括以下方面。

- a) 愿景——对预期的未来可能状态的描述,例如提出一种积极参与策略,这种策略可能对提升组织绩效产生作用。在质量管理体系的环境中,领导层确定一个未来的愿景,以促进实现期望的结果。例如,许多人仅将质量管理体系视为一系列的文件和记录,他们的活动与其保持一致即可。质量管理体系预期的未来可能状态是,它能带来积极的组织成功和社会效益。

- b) 一致性——使人员与预期的未来可能状态的愿景协调一致,从而获得他们的承诺和支持的能力;

示例 1: 在质量管理体系预期未来状态的愿景中获得最高管理者的认可。

- c) 实现——提供必要的资源,消除实现未来状态的障碍。

示例 2: 提供所需的任何培训,以实现预期可能绩效。

5.3.2 除了提供领导作用的职能分解,考虑有效领导者的典型特征也很重要,包括以下几点。

- a) 激情——卓越的领导者对他们的工作充满激情，并且相信这非常重要。分享这种热情会激励所有参与其中的人员，这是获得更大成功的一种方式。
- b) 沟通——强有力的领导者知道与组织中各个层次的人进行沟通的重要性以及如何进行沟通。沟通信息清晰易于获取。他们让人员毫无疑问地知道预期是什么，行动的动机是什么。
- c) 对他人的承诺——有效的领导者知道他们并非孤立存在，而是需要其他人员帮助以实现组织的愿景。这些人员理应得到与其自身贡献和当前能力相匹配的支持和鼓励。
- d) 团队建设——合作型领导者认为一起工作会取得更大的成就。跨角色、跨职能的协作会为任何任务注入活力，产生新的想法和解决方案。
- e) 果断——人员通常会对他们的领导者有所期待，这种期待并非追求完美，而是能够做出快速、深思熟虑和明智的决定，从而使他们将重点放在已商定部署的优先事项上。
- f) 同理心——好的支持型领导者总会考虑其他人的观点。

5.4 主要益处

有效领导作用的益处包括：

- a) 优化与达成愿景；
- b) 支持质量和质量管理体系的、积极的员工团队；
- c) 在实现预期结果方面没有障碍；
- d) 可提高、可持续的生产力；
- e) 组织自我修复能力和敏捷性；
- f) 创新和创造力。

6 策划和战略

6.1 考虑因素

在考虑通过人员的积极参与来促进组织目标和战略方向的实现之前，有必要优先通过与愿景相关的组织环境确定战略。图 1 展示了组织内的愿景、战略方向和质量管理体系之间的关系。

一个组织的愿景体现了其致力于成为什么样组织的最重要的想法，它提供了一个指导行动和决策的最终目标。愿景通常是由组织的领导者或领导层经过深思熟虑而制定的声明，用简单的词语描述组织的主张。如“我们的目标是成为世界上最受欢迎的软饮料”“我们的梦想是成为社区中最好的糖果商”均可。

为了保证愿景有效，愿景对未来状态的描述宜鼓舞士气，同时宜可测量。如组织如何了解自己何时成为社区中最好的糖果商；通过追踪过程，了解组织现在处于什么位置，需要往什么方向发展。

简单浏览一些网站会发现，一些组织的愿景已经涵盖了上述两个关键特征，但许多组织还没有涵盖。常见的问题有：愿景体现的是“现在”而不是对未来的指导；目标过于模糊以至于实现和测量都存在困难；以及对愿景的描述更接近于价值观或精神。这些并不缺乏价值，但不是愿景。

愿景确立后，组织宜准备制定其战略，确定实现愿景的路线图。

实践中，全面的战略难以在最初就完善，战略结构随着内容的不断丰富发展而逐渐明确。例如，成为“社区中最好的糖果商”这个可能是基于收购和扩大产品范围的 10 年计划，而不是最初就确定了每一个目标和新产品。重要的是最终目标保持清晰，业务行动保持与战略一致。同时宜注意愿景和相关战略可随着时间、内部和外部因素的变化而改变。要保持有效性，组织的适当层级宜认真考虑这些改变。

领导者宜通过合理的决策和风险考虑，对恰当和一致的行为予以鼓励，以保持和改进组织的质量。

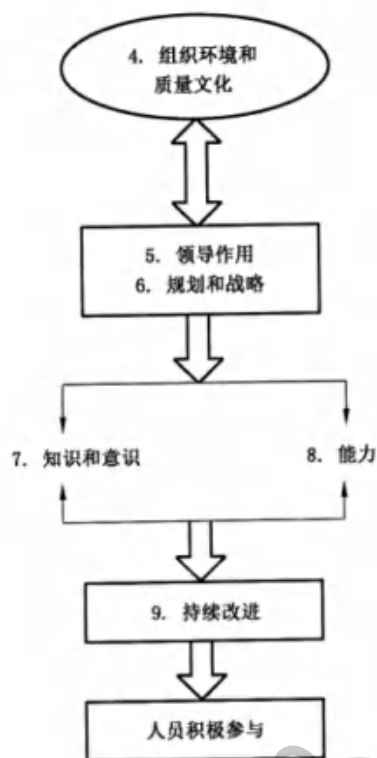


图1 人员积极参与、战略方向与组织内部质量管理体系的关系图

6.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联

质量管理体系强化“最高管理者”的责任，如 GB/T 19001—2016 第 5 章所要求，以证实其对质量管理体系有效性的领导作用、承诺和责任。特别要注意的是，质量管理体系的质量方针和目标宜与组织的战略方向相一致。

很明显，如果不恰当地制定和调整愿景和战略，领导作用和管理的关键原则就会被削弱，质量管理体系的整体有效性也会受到损害。

6.3 可开展的活动

为了与质量管理体系的基础（如 GB/T 19001—2016）符合，在最简单的层面，人员有必要与质量管理体系与组织愿景和战略相协调一致。这种协调可能达不到预期，因此不宜要求人员遵循他们不赞同的愿景或无效的战略。

积极参与产品和服务的质量及质量管理体系包括许多方面。如果没有实现真正一致，质量就成为组织中一个脱节的部分。保持一致可以在转变脱节方面发挥显著作用。

执行层面的积极参与也非常关键。在该层面上，宜为人员活动和质量管理体系要求提供更多的关联。让人员积极参与的许多挑战源自关联的缺乏。很多案例中，质量管理体系被当作是“办公室里的文档”和负责审核的人员，当出现问题时也只是纠正这些人员。

利用人员积极参与来制定和管理战略的一些方法包括：

- a) 确定预期结果；
- b) 让相关方参与并明确其贡献；
- c) 明确在战略实施中的个人角色；

- d) 提高涉及战略的人员能力；
- e) 理解不发展质量对内部组织和相关方的影响。

6.4 主要益处

组织可以从更广泛的人员对愿景和战略发展的贡献中获益，而不局限于最高管理者的贡献。对组织战略方向及其成功实施的一些主要益处包括：

- a) 组织内员工更积极地参与和贡献；
- b) 使员工更明确地认识到在战略实施方面的个人作用；
- c) 提高人员能力；
- d) 实现组织的愿景和战略；
- e) 提升绩效；
- f) 更积极地参与；
- g) 更高水平的顾客和员工的满意度；
- h) 提高生产率。

7 知识和意识

7.1 考虑因素

ISO 30401:2018 的 3.25 将知识定义为“根据环境条件有助于有效决策和行动的人员或组织资产”。

7.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联

质量管理体系要求(如 GB/T 19001—2016 的 7.1.6)保持组织知识并使其在必要的范围内可获得。

7.3 可开展的活动

知识和意识是促进组织中个人绩效提高的驱动因素。组织宜通过诸如绩效评估、定期评价、现场评审等方式来分析人员的绩效，并在整个组织内发布这些信息，以培养人员意识，促进绩效提高。组织宜鼓励人员通过自我评价提高个人知识和意识。

增强知识和意识的方法包括：

- a) 使用恰当的语言、语言水平和媒介进行交流，以促进知识的吸收；
- b) 采用诸如指导和培训等方式；
- c) 激励学习能力的持续提高；
- d) 促进知识的发展和保持。

7.4 主要益处

知识管理体系能够支持组织内所需知识的获取、传递和保持。结构化方法的好处可能包括：

- a) 更好地进行决策和创造性思考；
- b) 分享有效方法和解决方案；
- c) 发展创新和成长；
- d) 改进组织绩效和顾客服务；
- e) 促进对已开发的组织智力资本的保护。

8 能力

8.1 考虑因素

能力是应用知识和技能实现预期结果的本领(见 GB/T 19000—2016 的 3.10.4)。员工培训和发展有益于提高人员为组织及顾客创造价值的能力。

培训和发展、劳动关系和对员工正式表达不满的管理,是人员积极参与不可缺少的因素。成功的组织应用其人员的知识和技能,为组织和顾客创造价值。

学习是通过经验、研究或从教学中获得知识或技能的过程。正式的学习通常会使人获得任职资格。学习过程可适用于组织中的个人或群体。组织宜认识到,人员可通过不同的方式学习,有些人适合课堂学习环境,有些人适合通过导师辅导,而有些人在网络环境中学习得更好。

学习型组织关注自身知识的积累和保持,以提高组织的绩效能力。为了具有竞争力,组织需要有称职的员工。为了获得必要的信息流和知识流,成为学习型组织,组织的过程需要融入管理体系。组织的学习能力使其更具竞争力。

有效的学习有益于增加成就感、工作满意度和安全感,促使态度和主动性的改进,促进组织竞争力和盈利能力的提高,如沟通能力的改进能够带来产品质量的改进和更好的顾客服务。

培训是人员学习技能和提高能力的过程。发展是人员改变并变得更有能力的过程。两者的目的是使人员积极融入组织的战略方向和结果中。

8.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联

持续的培训、教育和丰富经验是获得必要能力的主要方式,并因此获得质量管理体系的绩效和有效性。

8.3 可开展的活动

8.3.1 回顾本文件引言中提及的人员积极参与的实际困难,对于考虑可做出的改进将有所帮助。可考虑如下问题:

- a) 如果希望人员积极参与质量管理体系,宜考虑在哪个阶段提供培训,阐明参与的类型和价值;
- b) 在培训中,质量是作为一个专业领域,还是作为正常过程活动的一部分;
- c) 培训材料是否以易于理解的方式呈现了质量工具和技术;
- d) 质量管理专业人员和其他人员经过培训后是否已能够以令人信服的方式将质量引入组织。

8.3.2 培训宜被视为新员工开始经历的首次活动。招聘过程宜传递有关组织质量管理体系情况的信息。宜将质量管理体系纳入人员进入组织的早期培训:

- a) 质量宜与共同追求卓越相联系,这是完成工作的最佳方式;
- b) 宜使用恰当的语言和工具,使那些未接受过正式培训的人员更容易理解质量;
- c) 质量专业人员应具备增强人员积极参与所必需的软技能。

8.3.3 培训是有效提高绩效的主要驱动因素,因此,组织需要确保培训也能驱动人员的积极参与。培训计划宜与岗位描述中的某些能力要求相关联。

8.4 主要益处

人员积极参与的组织比人员不积极参与的组织表现更好。当员工投入工作时,他们会感到与组织

的联系。当员工认为其所做的工作很重要时,工作会更有效率。

9 改进

9.1 考虑因素

组织宜确保与人员积极参与相关的战略、方针和活动的持续改进。人员积极参与的改进可提高组织在应对内外部因素变化时的敏捷性和弹性。

9.2 与 GB/T 19001 及其他质量管理标准和体系的关联

质量管理体系要求(如 GB/T 19001—2016 的 10.3)组织持续改进质量管理体系的适宜性、充分性和有效性。组织要考虑分析和评价的结果以及管理评审的输出,以确定是否存在需求或机遇,作为持续改进的一部分加以应对。

9.3 可开展的活动

改进宜作为前瞻战略中的一项目日常活动,以支持组织取得更广泛的发展及其结果。组织可通过以下方式支持改进:

- a) 利用培训、知识和人员意识提升的效果,提高人员积极参与战略、方针和活动的有效性;
- b) 吸引他人参与到组织文化的变革中;
- c) 当组织应对内外因素变化而改变战略方向时,各层级人员积极参与;
- d) 各层级人员积极参与,以帮助组织领导作用和管理过程的改进。

9.4 主要益处

改进人员积极参与战略、方针和活动可带来以下益处:

- a) 优化组织质量文化;
- b) 获得对于产品、服务和过程进行创新的方法;
- c) 改进结果;
- d) 降低风险和增加机遇。

参 考 文 献

- [1] GB/T 19001—2016 质量管理体系 要求
- [2] GB/T 19002 质量管理体系 GB/T 19001—2016 应用指南
- [3] GB/T 19004—2020 质量管理 组织的质量 实现持续成功指南
- [4] GB/T 19015—2021 质量管理 质量计划指南
- [5] GB/T 19016—2021 质量管理 项目质量管理指南
- [6] GB/T 19024—2008 质量管理 实现财务和经济效益的指南
- [7] GB/T 19025—2023 质量管理 能力管理和人员发展指南
- [8] ISO 30401:2018 知识管理体系 要求
- [9] Quality management principles <https://www.iso.org/publication/PUB100080.html>
- [10] Selection and use of the ISO 9000 family of standards <https://www.iso.org/publication/PUB100208.html>