



# 中华人民共和国国家标准化指导性技术文件

GB/Z 106—2025/ISO/TS 10020:2022

---

## 质量管理体系 组织变革管理 过程

Quality management systems—Organizational change management—Processes

(ISO/TS 10020:2022, IDT)

2025-12-03 发布

---

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 组织变革管理概念 .....	2
4.1 总则 .....	2
4.2 组织和相关方 .....	2
4.3 组织变革可能发生的条件 .....	2
4.4 组织变革管理过程视角 .....	2
4.5 过程模型 .....	3
5 治理过程 .....	4
5.1 总则 .....	4
5.2 过程 .....	5
5.3 目的 .....	5
5.4 成果 .....	5
5.5 开发组织变革管理方针和战略 .....	5
5.6 成文信息 .....	5
6 管理过程 .....	6
6.1 总则 .....	6
6.2 变革场景过程 .....	6
6.3 相关方识别过程 .....	7
6.4 干预措施定义过程 .....	8
7 实施过程 .....	9
7.1 总则 .....	9
7.2 问题识别过程 .....	9
7.3 受影响的相关方识别过程 .....	10
7.4 受影响的相关方干预过程 .....	11
7.5 变革管理报告过程 .....	12
8 测量受影响的相关方在变革矩阵中的干预进度 .....	13
8.1 变革矩阵 .....	13
8.2 对变革矩阵位置进行评定 .....	14
8.3 受影响的相关方的集合将矩阵位置更改到更高的级别 .....	14

附录 A (资料性) 过程文件 ..... 17

    A.1 总则 ..... 17

    A.2 治理过程文件 ..... 17

    A.3 管理过程文件 ..... 19

    A.4 实施过程文件 ..... 20

附录 B (资料性) 通用部分定义 ..... 24

    B.1 适用于文件的一般要素 ..... 24

    B.2 适用于记录的通用要素 ..... 25

附录 C (资料性) 本文件与 ISO 9001 对比 ..... 26

    C.1 概述 ..... 26

    C.2 本文件条款与 ISO 9001 条款之间的关联 ..... 26

    C.3 ISO 9001 条款与本文件条款之间的关联 ..... 29

参考文献 ..... 35

## 前 言

本文件为规范类指导性技术文件。

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。

本文件等同采用 ISO/TS 10020:2022《质量管理体系 组织变革管理 过程》。

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、深圳市照明与显示工程行业协会、天津大学、泸州老窖股份有限公司、黑龙江珍宝岛药业股份有限公司、深圳市领灿科技有限公司、广东新创电源科技有限公司、中国电子科技集团有限公司电子科学研究院、中国计量大学。

本文件主要起草人：张婧姝、康健、白寅、黄丽芳、周芳芳、杜娟、李天翥、潘青松、黄忠勇、栾添、张月义。



## 引 言

本文件的目的是描述组织变革管理(OCM)的过程,组织能在进行任何形式的组织变革管理时使用这些过程。它包含了组织变革管理过程的详细过程描述。

由于组织变革管理是组织发展中降低风险的关键方法,因此本文件遵循基于风险的方法。基于风险的变革管理是制定战略和管理组织变革的最佳实践方法,能够使变革优先聚焦于最重要的需求与机遇。

对每个过程的描述都使用了 ISO/IEC/IEEE 24774:2021 中提供的通用过程模板,并涵盖每个过程的目的、结果、活动、任务和信息项。

本文件旨在为组织变革管理实践者提供在组织中有效开展变革管理所需的核心指导信息。

# 质量管理体系 组织变革管理 过程

## 1 范围

本文件规定了能用于组织、项目或较小规模活动的组织变革管理(OCM)的治理、管理及实施过程,包括对组织变革管理过程的通用过程描述,还提供了描述过程的支持性图表。

本文件适用但不限于,变革发起者、变革推动者、变革团队成员和项目经理,特别是负责治理、管理和实施组织变革的人员。

## 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

**聚合模型 aggregation model**

组织变革现状的综合视图。

注:综合视图展示了相关方(3.3)在变革矩阵(3.2)上的位置。

### 3.2

**变革矩阵 change matrix**

表示产品或服务实现阶段和组织变革阶段之间关系的二维数组。

注:产品或服务实现阶段用  $x$  轴表示,组织变革阶段用  $y$  轴表示。

### 3.3

**相关方 interested party; stakeholder**

可影响决策或活动、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。

示例:顾客、所有者、组织内的人员、供方、银行、监管者、工会、合作伙伴以及可包括竞争对手或相对立的社会群体。

[来源:GB/T 19000—2016,3.2.3]

### 3.4

**干预措施 intervention**

使组织行为改变的过程。

### 3.5

**组织变革管理 organizational change management; OCM**

为适应环境、改进业务绩效,组织实施其组织变革战略的组织变革过程。

注1:组织变革是一个过程,它使组织能够适应环境,改进业务绩效,从而有助于实施组织变革战略。

注2:区分组织变革的重要因素有:

- a) 侧重于与技术和结构要素相结合的组织的人力和社会方面;
- b) 关注组织的文化;
- c) 鼓励组织领导者和成员之间的合作。

## 4 组织变革管理概念

### 4.1 总则

从一种状态到另一种状态的任何更改或转换都可能给组织带来风险和机遇。

无论有或没有成文的管理体系支持,与组织变革管理相关的活动均能实施。如果管理体系是基于ISO管理体系标准,则可能有一个既定过程,来有计划地实施变革。这有助于管理与组织变革管理相关的风险和机遇。

### 4.2 组织和相关方

为理解相关方的需求和期望,组织根据其在治理过程中确定的适用方针和战略,确定以下事项,适用时包括:

- a) 有关的相关方;
- b) 这些相关方的需求和期望;
- c) 哪些需求和期望成为了义务。

### 4.3 组织变革可能发生的条件

下面的模型能有助于识别组织变革可能发生的情况,尽管其他驱动力也能发挥作用。

这个概念模型的要素如下。

$D$  = 当存在人们想要改变的情况时,就会有不满。

$V$  = 人们对未来的情况有一个相当清晰的愿景,这个愿景比现状更好且能够实现。

$F$  = 实现愿景的行动计划具备可行性,并明确了需采取的首步措施。

$R$  = 现有的变革阻力。

如果前三个要素存在并且这三个要素相乘(即  $D \times V \times F$ )的结果超过变革阻力,那么有意义的组织变革就有可能发生。

因为  $D$ 、 $V$  和  $F$  是相乘的,如果任何值不存在(为 0)或很低,那么乘积将为 0 或很低,因此不能克服阻力。

关键要素  $D$ 、 $V$ 、 $F$  和  $R$  首先在每个确定的相关方的背景下评估其影响,其次根据正在考虑的具体关注点(即问题)评估其影响。

在大多数情况下,相关方和问题之间的关系可能是复杂的,而且需要详细地分析,以便正确地识别这些关系。

### 4.4 组织变革管理过程视角

管理体系由过程组成。例如,GB/T 19001—2016 描述了在质量管理背景下,过程如何获得支持的期望。

在本文件中,ISO/IEC/IEEE 24774 用于支持对每个组织变革管理过程的描述。

过程从以下几个方面描述:

- 过程的标题;
- 过程的目的;
- 过程的成果;

- 过程的活动；
- 过程的任务；
- 过程的控制和约束；
- 过程的成文信息(过程的预期输出)。

#### 4.5 过程模型

本文件将组织变革管理活动分为三个过程组,如图 1 所示。根据其目的和期望的结果,对这些过程组中的每个过程进行描述,并列需要执行的活动和任务。



图 1 多层过程模型

每一层的目的如下。

a) 治理过程(见第 5 章):

这一层的目的是描述创建和维护组织变革管理治理框架的过程,包括如定义组织变革管理方针、战略、过程、程序和其他过程资产需求的文件。

b) 管理过程(见第 6 章):

- 1) 这一层的目的是描述涵盖整个变革场景或变革项目的组织变革管理的过程;
- 2) 该层包括以下过程:
  - i) 变革场景过程;
  - ii) 相关方识别过程;
  - iii) 干预措施定义过程。

c) 实施过程(见第 7 章):

- 1) 这一层的目的是描述执行组织变革管理实施的通用过程;
- 2) 实施过程包括:
  - i) 问题识别过程;
  - ii) 受影响的相关方识别过程;
  - iii) 受影响的相关方干预过程;
  - iv) 变革管理报告。

组织变革管理过程模型的不同层包含不同数量的组织变革管理过程,如图 2 所示。

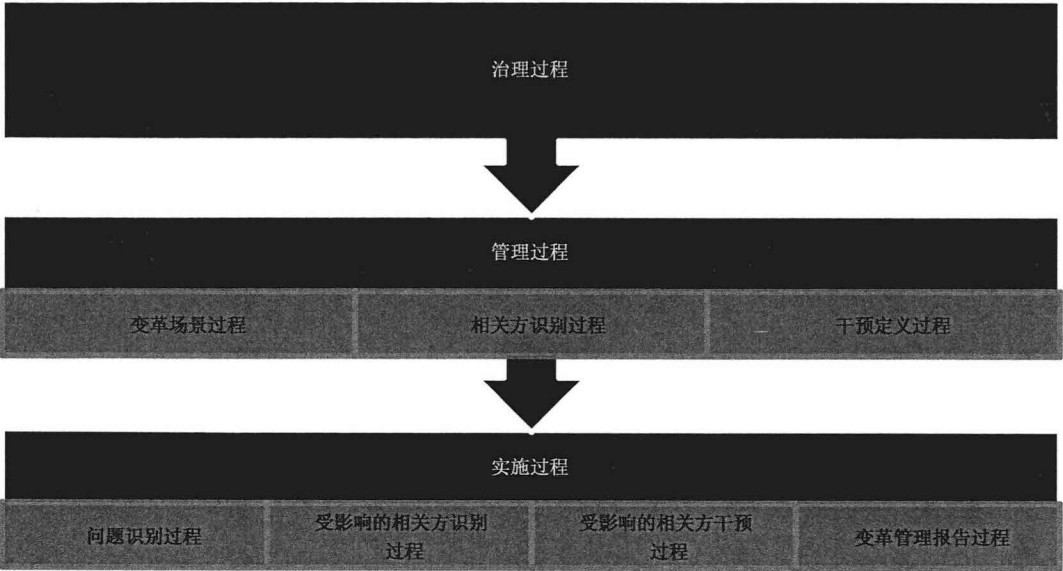


图 2 展示所有组织变革管理过程的多层模型

5 治理过程

5.1 总则

治理过程用于开发和管理组织变革。

治理过程通常应用于组织全局的组织变革管理活动(即非项目范畴)。

组织变革管理方针和组织变革管理战略是支持此过程的成文信息的示例。

治理过程是通用的,可用于开发和管理其他非项目特定的文件,例如适用于若干相关项目的组织变革管理战略。

组织变革管理方针可用于描述组织内组织变革管理的目的、目标和总体范围。他确立了组织变革管理实践框架,并为治理过程的建立、评审与持续提供了机制保障。

组织变革管理战略描述了如何在组织内执行变革管理。他是通用的成文信息,为组织中的许多变革项目提供指南,并不是任何变革项目特定的。

图 3 展示了典型情况下的治理过程,他被应用于创建和保持组织的组织变革管理方针和组织变革管理战略。如图 3 所示,这两个活动不断地交互。组织变革管理战略需要与组织变革管理方针保持一致。此活动的反馈将提供给组织变革管理方针以进行可能的改进。类似地,在组织内的每个变革项目上使用的管理过程需要与组织变革管理战略(和方针)保持一致,并且来自这些变革项目管理的反馈用于改进组织变革管理战略和方针。

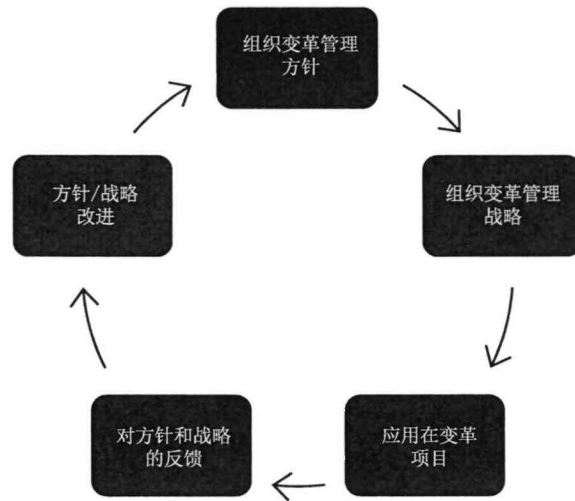


图3 组织变革管理方针/战略改进示例

## 5.2 过程

治理过程包括用于创建、评审和保持组织变革管理方针和战略以及相关文件项目的活动。

## 5.3 目的

治理过程的目的是通过明确相关目标、方针和战略,指导组织实现与组织变革管理相关的愿景、使命、战略和目标。

## 5.4 成果

成功实施治理过程的结果:

- 理解和分析与组织变革管理有关的组织环境,包括有关相关方的期望;
- 在考虑组织环境的情况下,描述组织变革管理体系活动的范围;
- 描述组织变革管理体系的方针和目标;
- 确定组织变革管理体系和运行过程战略;
- 在建立、保持和改进这一过程中展现领导层的承诺和领导作用。

## 5.5 开发组织变革管理方针和战略

以下的活动和任务宜根据适用的组织方针和程序来实施,并适当地考虑治理过程。

组织变革管理方针和战略的制定包括以下任务:

- 最高管理者通过确保组织变革管理方针和目标的建立,并与组织的环境和战略方向相一致,来展现领导作用和承诺;
- 在组织内部和相关方中明确支持组织变革方针和战略目标的相关义务;
- 确定组织变革管理体系和运行过程战略;
- 在建立、保持和改进过程战略方面的承诺和领导作用得到展现。

## 5.6 成文信息

作为执行这一过程的结果,产生了以下成文信息:

- 组织变革管理方针(见 A.2.2);
- 组织变革管理战略(见 A.2.3)。

## 6 管理过程

### 6.1 总则

共有三个管理过程：

- 变革场景(见 6.2)；
- 相关方识别(见 6.3)；
- 干预措施定义(见 6.4)。

管理过程需要与治理过程的指导方针保持一致,包括组织变革管理方针和战略。基于实际执行情况,可向治理过程提供反馈输入。

### 6.2 变革场景过程

#### 6.2.1 总则

变革场景过程用于识别项目群层面的变革倡议。根据该过程在组织中的位置,能支撑项目群级或项目级的变革计划。如果拟实施变更的影响范围具有局部性,则可能在问题界定阶段对变革计划的作用范围进行界定。

#### 6.2.2 目的

变革场景过程的目的,在于明确应对组织变革倡议的实施范围、实施路径、收益、风险和机遇。

#### 6.2.3 成果

变革场景过程成功实施的结果：

- 确定与组织相关的外部和内部关注点,并分析其影响；
- 当这些影响与组织有关时,确定组织变革的建议范围；
- 确定与变革建议范围相关的益处；
- 识别风险和机遇；
- 分析已识别的风险和机遇；
- 根据界定的准则评估风险和机遇；
- 处理所选中的风险和机遇；
- 量化益处；
- 明确应用于变革场景的聚合模型；
- 完成变革场景策划。

#### 6.2.4 活动和任务

##### 6.2.4.1 总则

适用时,变革场景过程宜根据治理过程中确定的适用方针和战略,实施 6.2.4.2~6.2.4.6 给出的活动和任务。

##### 6.2.4.2 确定变革场景的范围

该活动包括以下任务：

- 分析与组织相关的外部和内部关注点及其影响；
- 当这些影响与组织相关时,确定组织变革的建议范围。

#### 6.2.4.3 确定变革场景的益处

该活动包括以下任务：

- 确定与建议变革范围有关的益处；
- 量化这些益处。

#### 6.2.4.4 确定变革场景的风险和机遇

该活动包括以下任务：

- 识别风险和机遇；
- 分析已识别的风险和机遇；
- 根据界定的准则评估风险和机遇；
- 处理所选中的风险和机遇。

#### 6.2.4.5 确定变革场景的聚合模型

该活动包括的任务是，明确应用于变革场景的聚合模型。

#### 6.2.4.6 进行变革场景的策划

该活动包括以下任务：

- 确定预算和初步成本概算；
- 考虑进度影响；
- 确定与变革发起者相关的权限和职责，以及与直接受影响的过程/服务所有者相关的权限和职责。

#### 6.2.5 成文信息

作为执行这一过程的结果，产生了以下成文信息：变革目标和战略（见 A.3.2）。

### 6.3 相关方识别过程

#### 6.3.1 总则

相关方识别过程用于识别与组织有关的相关方，包括他们的需求和期望。

#### 6.3.2 目的

相关方识别过程的目的是识别与组织有关的相关方，包括他们的需求和期望。

#### 6.3.3 成果

相关方识别过程成功实施后的结果：

- 识别与组织有关的相关方；
- 识别与相关方有关的需求和期望；
- 与已识别的相关方建立适当的联系。

#### 6.3.4 活动和任务

##### 6.3.4.1 总则

相关方识别过程宜根据治理过程中确定的适用方针和战略，实施 6.3.4.2 中给出的活动和任务。



#### 6.3.4.2 识别相关方

该活动包括以下任务：

——识别与组织有关的相关方；

注：相关方也可能是与相关方直接相关的人。例如，一个看护者能够让员工（相关方）每天到达工作地点。组织对这些相关方的影响能直接影响到相关方。

——确定与相关方有关的需求和期望；

——与已识别的相关方建立适当的联系。

#### 6.3.5 成文信息

作为执行这一过程的结果，产生了以下成文信息：

——相关方画像（见 A.3.3）；

——相关方沟通记录（见 A.3.4）。

### 6.4 干预措施定义过程

#### 6.4.1 总则

干预措施定义过程目的在于确定一组干预措施，以便在组织变革活动开展的任何时间、任何地点选择性地实施。

该组干预措施可能包含那些在变革管理活动中被高频使用的干预措施的定义。此过程的范围还包括不同组织环境特定的干预类型。

#### 6.4.2 目的

干预措施定义过程的目的是描述在解决组织变革场景中普遍和有选择地应用的干预措施。

#### 6.4.3 成果

干预措施定义过程成功实施的结果：

——描述干预的范围和目标；

——确定实施干预措施的环境；

——确定干预措施应用的任何限制条件。

#### 6.4.4 活动和任务

##### 6.4.4.1 总则

干预措施定义过程宜根据治理过程中确定的适用方针和战略，实施 6.4.4.2～6.4.4.4 中给出的活动和任务。

##### 6.4.4.2 确定干预范围

该活动包括的任务是描述干预的范围和目标。

##### 6.4.4.3 确定干预应用环境

该活动包括的任务是确定干预措施应用的环境。

##### 6.4.4.4 确定干预应用限制

该活动包括的任务是确定干预措施实施的限制条件。

#### 6.4.5 成文信息

作为执行这一过程的结果,产生的成文信息是干预规范(见 A.3.5)。

### 7 实施过程

#### 7.1 总则

实施过程描述了如何识别与变革管理相关的问题,如何识别受问题影响的相关方,如何将干预措施应用于受问题影响的相关方,以及最后变革管理报告过程如何就变革场景状态(在项目群层面)到问题的解决(在项目或更低层面)提交多层级报告。

共有四个过程:

- 问题识别(见 7.2);
- 受影响的相关方识别(见 7.3);
- 受影响的相关方干预(见 7.4);
- 变革管理报告(见 7.5)。

#### 7.2 问题识别过程

##### 7.2.1 总则

问题识别过程描述了如何识别与变革场景相关的重要问题。

##### 7.2.2 目的

问题识别过程的目的是识别范围、方法、益处、风险和机遇,这些将用于在已识别的变革场景环境中应对组织变革倡议。

##### 7.2.3 成果

问题识别过程成功实施的结果:

- 确定问题的范围和目标;
- 确定与建议变革范围相关的益处;
- 量化机会和益处;
- 识别和分析风险和机遇;
- 根据界定的准则评估风险和机遇;
- 处理所选中的风险和机遇;
- 确定聚合模型。

##### 7.2.4 活动和任务

###### 7.2.4.1 总则

适用时,问题识别过程宜根据治理过程中确定的适用方针和战略,实施 7.2.4.2~7.2.4.5 中给出的活动和任务。

###### 7.2.4.2 确定已识别问题的范围

该活动包括的任务是确定问题的范围和目标。

#### 7.2.4.3 确定已识别问题的益处

该活动包括以下任务：

- 确定与建议变革范围有关的益处；
- 量化机会和益处。

#### 7.2.4.4 确定已识别问题的风险和机遇

该活动包括以下任务：

- 识别和分析风险和机遇；
- 根据界定的准则评估风险和机遇；
- 选择风险和机遇进行处理。

#### 7.2.4.5 确认已识别问题的聚合模型

该活动包括的任务是明确聚合模型。

注：每个问题的默认聚合模型都继承自变革场景过程中分配的聚合模型。当情况需要时，能为聚合模型分配不同的值。

### 7.2.5 成文信息

作为执行这一过程的结果，产生的成文信息是变革计划（见 A.4.2）。

## 7.3 受影响的相关方识别过程

### 7.3.1 总则

受影响的相关方识别过程描述如何识别受问题影响的相关方并将其与问题联系起来。

### 7.3.2 目的

受影响的相关方识别过程的目的是识别受某一问题影响的相关方。

### 7.3.3 成果

受影响的相关方识别过程成功实施的结果：

- 确定相关方受问题影响的程度；
- 确定相关方对变革的准备程度；
- 描述相关方相对于变革场景的权重；
- 确定相关方在变革矩阵上的初始位置。

### 7.3.4 活动和任务

#### 7.3.4.1 总则

受影响的相关方识别过程宜根据治理过程中确定的适用方针和战略，实施 7.3.4.2～7.3.4.5 中给出的活动和任务。

#### 7.3.4.2 确定受影响相关方的影响

该活动包括的任务是确定相关方受问题影响的程度。

#### 7.3.4.3 确定受影响相关方的变革准备程度

该活动包括的任务是确定相关方对变革的准备程度。

#### 7.3.4.4 确定受影响相关方的汇总权重

该活动包括的任务是描述相关方相对于变革场景的权重。

#### 7.3.4.5 确定受影响相关方变革矩阵初始位置

该活动包括的任务是确定相关方在变革矩阵上的初始位置。

#### 7.3.5 成文信息

作为执行这一过程的结果,产生的成文信息是受影响的相关方画像(见 A.4.3)。

### 7.4 受影响的相关方干预过程

#### 7.4.1 总则

受影响的相关方干预过程描述了如何将影响相关方的问题与适当的干预措施联系起来,以期使相关方沿着变革矩阵进一步推进。

#### 7.4.2 目的

受影响的相关方干预过程的目的在于针对受影响的相关方的问题实施选定干预措施。

#### 7.4.3 成果

受影响的相关方干预过程成功实施的结果:

- 确定相关方在变革矩阵上的基线位置;
- 确定干预后在变革矩阵上的期望位置;
- 确定执行干预措施的计划开始和结束日期;
- 干预措施执行的现状是已知的;
- 在干预结束时,评估相关方在变革矩阵上的新位置。

#### 7.4.4 活动和任务

##### 7.4.4.1 总则

受影响的相关方干预过程宜根据治理过程中确定的适用方针和战略,执行 7.4.4.2~7.4.4.5 中给出的活动和任务。

##### 7.4.4.2 确定受影响相关方干预变革矩阵位置

该活动包括以下任务:

- 确定相关方在变革矩阵上的基线位置;
- 在干预之后,确定变革矩阵上的期望位置。

##### 7.4.4.3 确定受影响相关方干预计划日期

该活动包括的任务是确定执行干预措施的计划开始和结束日期。

#### 7.4.4.4 确定受影响相关方干预状态

该活动包括的任务是确定干预措施执行的当前状态。

#### 7.4.4.5 确定受影响相关方干预最终变革矩阵位置

该活动包括的任务是在干预结束时,确定相关方在变革矩阵上的最终位置。

#### 7.4.5 成文信息

作为执行这一过程的结果,产生了以下成文信息:

- 受影响的相关方干预计划(见 A.4.4);
- 受影响的相关方干预状况(见 A.4.5);
- 受影响的相关方干预变革矩阵位置(见 A.4.6)。

### 7.5 变革管理报告过程

#### 7.5.1 总则

变革管理报告过程描述了如何对组织变革的报告进行管理和推进。

#### 7.5.2 目的

变革管理报告过程的目的是报告已确定问题直至解决的进展情况。

#### 7.5.3 成果

变革管理报告过程成功实施的结果:

- 确定问题的解决状况和进展。
- 编写报告,向受影响的相关方提供有关问题解决进展的必要和充分的信息。

#### 7.5.4 活动和任务

##### 7.5.4.1 总则

变革管理报告过程宜根据治理过程中确定的适用方针和战略,实施 7.5.4.2~7.5.4.4 中给出的活动和任务。

##### 7.5.4.2 确定变革管理报告状态

该活动包括的任务是确定问题的解决状况和进展。

##### 7.5.4.3 确定变革管理特殊报告需求

该活动包括的任务是编制报告,向受影响的相关方提供有关问题解决进展的必要和充分信息。

##### 7.5.4.4 提供变革管理特殊需求报告

该活动包括的任务是提供报告,就问题的解决进度向受影响的相关方提供必要和充分信息。

#### 7.5.5 成文信息

作为执行这一过程的结果,产生了以下成文信息:

- 变革场景状态报告(见 A.4.7);

- 变革计划状态报告(见 A.4.8)；
- 变革管理特别需求报告(见 A.4.9)。

## 8 测量受影响的相关方在变革矩阵中的干预进度

### 8.1 变革矩阵

变革矩阵是一个二维网格(见图 4),用于说明受影响的相关方对问题所隐含的组织变革的适应过程。虽然在实践中能省略中间步骤,但此模型对于将变革理论形象化是有用的。

	为什么	做什么	用什么	由谁来做	什么时候
否认	1	5	9	13	17
情绪化	2	6	10	14	18
接纳/拒绝	3	7	11	15	19
承诺/反对	4	8	12	16	20

图 4 变革矩阵布局

网格的水平维度描述了变革实现阶段。确定了以下阶段。

- 为什么:暗示关注与提议的变革相关的意图或目的。
- 做什么:要实现新的/更改的产品服务必须做什么。这通常被描述为需要应用的“过程”。
- 用什么:此阶段侧重于需识别和应用的资源的性质。资源能包括基础设施要素(实际的和虚拟的)、财务资源和来自人的支持。
- 由谁来做:尽管人作为一种资源在前一阶段已被确定,但本阶段的重点是涉及人的组织和结构关系,特别是需要应用于提议的新的或更改的产品/服务的角色和功能。
- 什么时候:此阶段的主要关注点是部署过程的时间关系。通常,此阶段具有主要的操作含义。

网格的垂直维度描述了组织变革阶段。确定了以下阶段。

- 否认:关键特征是一种容易引发恐惧的心态。在这个阶段,人们会开始以一种减少或否定变革需求的方式进行合理化。
- 情绪化:关键特征是一种问题识别心态。在这个阶段,士气、能力和生产力都会下降。情绪和防御反应增加。
- 拒绝:关键特征是一种轻视或拒绝的心态。发现问题的心态变成了轻视或拒绝的心态。情绪和防御反应转变为拒绝变革的可能性。变革选项被否决、驳回或不准许。
- 反对:关键特征是一种以反对或异议为特征的、表现出行动或争论的心态。轻视或拒绝的心态变成了以公开的敌意、抵抗和冲突为特征的心态。变革选项受到积极的抵制和阻碍。
- 接纳:关键特征是一种解决问题的心态。发现问题的心态变成了解决问题的心态。悲观变成谨慎的乐观。士气和生产力提高。所有相关方共同承担成功采取变革的责任。
- 承诺:关键特征是一种产生兴奋的心态。提高士气和生产力。在这个最后阶段,士气、生产力和团队合作都很高。人际关系更深、更牢固、更信任。

图 4 表明,受影响的相关方按照单元格数序列所暗示的线性顺序在变革矩阵的单元格中移动。实际上,这个过程更加复杂。在某些情况下,受影响的相关方能快速地在变革矩阵中移动,显然是一次绕过几个单元格。

示例：受影响的相关方不能在“为什么”实现阶段花费任何时间，绕过“否认、情绪化、接纳”的变革阶段，直接进入“承诺”阶段。另一个受影响的相关方可能会在“否认”的变革阶段无限期地陷入“为什么”的实现阶段。

变革矩阵的典型进展模式如图 5 所示。

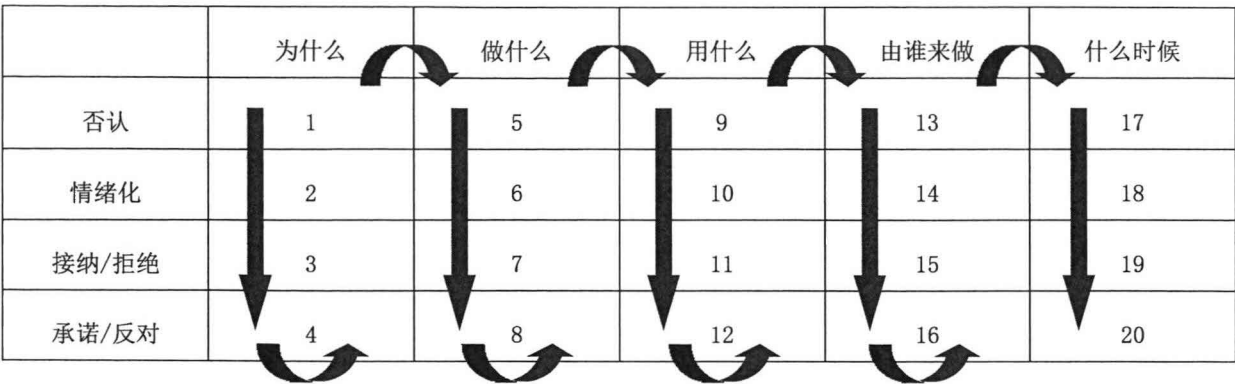


图 5 变革矩阵的典型进展模式

8.2 对变革矩阵位置进行评定

当前变革矩阵的单元格位置，是通过选择适用的实现阶段与变更阶段的组合来简单确定。

8.3 受影响的相关方的集合将矩阵位置更改到更高的级别

8.3.1 总则

为了有效监视和跟踪受影响的相关方干预措施的进展情况，通过变革矩阵获取进展的复合视图就显得尤为重要。

8.3.2 变革矩阵单元格聚集问题

变革矩阵聚合问题的本质如图 6、图 7 和图 8 所示。



图 6 受影响的相关方 1(达到的单元格位置)



图 7 受影响的相关方 n(达到的单元格位置)

通过什么过程能确定聚合单元格的位置，从而使聚合位置忠实地指示受影响的相关方沿着变革矩阵的进展的各种位置？

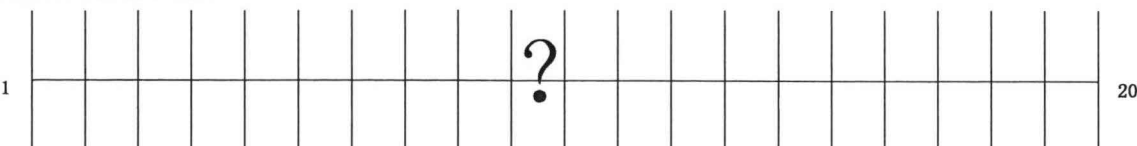


图 8 聚合单元格位置

考虑到需要考虑两个或更多受影响的相关方，确定了三种可能的方法来确定聚合单元格的位置。

8.3.3 变革矩阵单元格聚合模型

8.3.3.1 总则

- 能考虑以下几种聚合模型的可能性：
- 多数投票：相关方的人数大小是决定因素；
  - 股东权益：相关方可获得的财务资源的大小是决定因素；
  - 共识：所有相关方都有平等的投票权。
- 注：股东权益同样能从组织内部职位高低的角度进行解读。

8.3.3.2 多数投票模型

- 聚合规则说明如下。
- 根据受影响的相关方的数字“大小”分配权重值。
  - 使用所有受影响的相关方的列表，开始：
    - 按加权(降序)对受影响的相关方的记录进行排序；
    - 选择第一条(最上面的)记录，识别受影响的相关方的变革矩阵单元格位置。
  - 结束。

示例：

1	2	3
受影响的相关方	加权	评分后的变革矩阵单元格位置
1	20	7
2	5	16
聚合单元格位置：		7

8.3.3.3 股东权益模型

- 聚合规则的说明如下。
- 根据受影响的相关方的财务“实力”分配权重值。
  - 使用所有受影响的相关方的列表，开始：
    - 按加权(降序)对受影响的相关方的记录进行排序；
    - 选择第一条(最上面的)记录，识别受影响的相关方的变革矩阵单元格位置。
  - 结束。

示例：

1	2	3
受影响的相关方	加权	评分后的变革矩阵单元格位置
1	100	16
2	10	7
聚合单元格位置		16

8.3.3.4 共识模型

聚合单元格位置是所有受影响的相关方的中位数。



示例：

1	2	3
受影响的相关方	加权	评分后的变革矩阵单元格位置
1	1	7
2	1	16
聚合单元格位置		12

注：在这种情况下，当聚合值的小数部分在 0 和 0.49 之间时，将向下舍入。当聚合值的小数部分在 0.50 和 0.99 之间时，将向上舍入。



## 附录 A

(资料性)

过程文件

## A.1 总则

本附录说明了组织、项目或较小的变革管理活动能使用的组织变革管理文档模板和内容。文件描述了第 5 章~第 8 章中说明的过程的输出。

本附录能供组织在考虑对组织进行任何形式的变革时使用。

本附录适用但不限于变革管理者、变革推动者和项目经理,特别是负责治理、管理和实施组织变革管理活动的人员。

## A.2 治理过程文件

## A.2.1 概述

该过程的输出包括:

- 组织变革管理方针(见 A.2.2);
- 组织变革管理战略(见 A.2.3)。

## A.2.2 组织变革管理方针

## A.2.2.1 总则

组织变革管理方针描述了组织内组织变革管理的目标和原则,描述了开展此类活动时需完成什么,但没有描述如何执行组织变革管理的受环境影响的细节。

该方针为建立、评审和持续改进组织变革管理方针提供了框架。

## A.2.2.2 特定的文件信息

包括附录 B 的 B.1 中列出的通用项目,并根据需要制定内容。

## A.2.2.3 组织变革管理方针声明

## A.2.2.3.1 组织变革管理目标

建立组织高层的意图和方法,以实现组织变革管理过程的目标并确保对其进行有效控制。

## A.2.2.3.2 组织变革管理过程

确定组织将采用的组织变革管理过程。

## A.2.2.3.3 组织变革管理组织结构

确定组织变革管理组织的角色和结构。

示例:能使用显示组织变革管理组织层级结构的图,也能在表格中显示信息。

## A.2.2.3.4 组织变革管理能力

确定在组织中工作的组织变革管理实践者的能力。

#### A.2.2.3.5 组织变革管理道德

确定组织变革管理实践者需遵守的组织道德规范。

#### A.2.2.3.6 标准

确定组织内适用的标准或公认的行业惯例。

#### A.2.2.3.7 其他相关方针

确定影响组织的方针。

示例：组织变革管理活动将按照质量方针进行。

#### A.2.2.3.8 组织变革管理资产归档和再利用

确定组织对组织变革管理资产归档和再利用的立场。

示例：干预措施定义过程可能支持一个有用的可再利用资产存储库。

#### A.2.2.3.9 组织变革管理过程改进

确定改进组织变革管理过程的方法。

注：这也适用于 ISO 管理体系标准中的第 10 章。

### A.2.3 组织变革管理战略

#### A.2.3.1 总则

组织变革管理战略概括地描述了如何在组织内执行组织变革管理活动，即如何实现组织变革管理方针中规定的目标。

组织变革管理战略是组织层面的通用文件，在其范围内提供指南，即它不是针对特定项目。

对于小型或同质组织，单一的组织变革管理战略能覆盖所有组织变革管理活动。如果一个组织承担/执行/提供广泛的产品/服务，该组织可能有多个组织变革管理战略。

如果认为方便的话，组织变革管理战略能纳入组织变革管理方针里的内容。

#### A.2.3.2 特定的文件信息

包括 B.1 中列出的通用项目，并根据需要定制内容。

#### A.2.3.3 组织层面组织变革管理战略声明

该战略针对特定范围进行描述。本部分包括适用于战略范围内给定组织变革管理活动中执行的所有组织变革管理子过程的报告，包括：

- a) 范围；
- b) 职责和权限，包括变革发起者和过程或服务直接责任人；
- c) 涉及的相关方的接口；
- d) 风险和机遇识别、评估和应对风险的方法；
- e) 预算和成本估算；
- f) 质量保证和绩效测量；
- g) 法律法规要求；
- h) 资源及其分配，包括人力资源、技术资源（基础设施）和工具；
- i) 识别工具、方法和技术；

- j) 培训;
- k) 技术和管理评审和报告的方法;
- l) 终止。

### A.3 管理过程文件

#### A.3.1 总则

管理过程中制定的文件包括以下类型:

- 变革目标和战略(见 A.3.2);
- 相关方画像(见 A.3.3);
- 相关方沟通记录(见 A.3.4);
- 干预规范(见 A.3.5)。

#### A.3.2 变革目标和战略

##### A.3.2.1 特定的文件信息

包括 B.1 中列出的通用项目,适当时调整内容。

##### A.3.2.2 变革目标和战略报告

考虑以下因素:

- a) 与组织相关的内外部关注点及其影响分析;
- b) 此变革场景的范围;
- c) 益处识别和分析;
- d) 风险和机遇识别、评估和应对风险的方法;
- e) 时间表;
- f) 预算和成本估算;
- g) 职责和权限,包括变革发起者和过程或服务直接责任人;
- h) 识别聚合模型。

#### A.3.3 相关方画像

##### A.3.3.1 特定的记录信息

包括 B.2 中列出的通用项目。

##### A.3.3.2 相关方画像要素

描述以下要素:

- a) 相关方的名称;
- b) 相关方的描述;
- c) 在适当的情况下,确定与其他相关方的层级关系。

#### A.3.4 相关方沟通记录

##### A.3.4.1 特定的记录信息

包括 B.2 中列出的通用项目,适当时调整内容。

#### A.3.4.2 相关方沟通记录要素

描述以下要素：

- a) 相关方的标识。

注：标识可能是字符串或整数。

#### A.3.5 干预规范

##### A.3.5.1 特定的文件信息

包括 B.1 中列出的通用项目,适当时调整内容。

##### A.3.5.2 干预规范要素

描述以下要素：

- a) 名称；
- b) 唯一的编号；
- c) 应用环境；
- d) 干预目的；
- e) 干预范围；
- f) 干预目标；
- g) 在应用干预措施之前需满足的先决条件。

宜描述以下要素：

- 物理空间要求(如适用)；
- 设备/基础设施要求；
- 接触时间；
- 最多参与人数；
- 最少参与人数。

#### A.4 实施过程文件

##### A.4.1 总则

实施过程中制定的文件包括以下类型：

- 变革计划(见 A.4.2)；
- 受影响的相关方画像(见 A.4.3)；
- 受影响的相关方干预计划(见 A.4.4)；
- 受影响的相关方干预状态(见 A.4.5)；
- 受影响的相关方变革矩阵位置(见 A.4.6)；
- 变革场景状态报告(见 A.4.7)；
- 变革计划状态报告(见 A.4.8)；
- 变革管理特殊需求报告(见 A.4.9)。

##### A.4.2 变革计划

###### A.4.2.1 特定的文件信息

包括 B.1 中列出的通用项目,适当时调整内容。

#### A.4.2.2 变革计划报告

描述以下要素：

- a) 问题名称；
- b) 问题范围；
- c) 问题目标；
- d) 与建议变革范围相关的预期机会和/或益处；
- e) 已识别的风险；
- f) 根据风险可能性和严重程度对已识别风险进行分析；
- g) 如果存在已识别的风险，如何减轻/处理风险；
- h) 确认了应用于该问题的聚合模型。

注：聚合模型的初始值来自变革目标和战略信息项中分配的值。默认情况下，此值将应用于所有问题。如果当前情况有需要，可能为此问题分配不同的值。

#### A.4.3 受影响相关方画像

##### A.4.3.1 特定的文件信息

包括 B.2 中列出的通用项目，适当时调整内容。

##### A.4.3.2 受影响相关方画像报告

描述以下要素：

- a) 受影响相关方标识；
- b) 确定受影响相关方是否准备好进行变革；

注 1：变革的就绪程度能通过应用公式  $D \times V \times F > R$  来确定。要产生有意义的组织变革，宜存在三个因素，包括：

- $D$  = 对现状的不满；
- $V$  = 对可能性的愿景；
- $F$  = 为实现愿景能采取的初步具体步骤。

如果这三个因素的乘积大于阻力( $R$ )，那么变革是可行的。

- c) 确定受影响的相关方在变革场景中的权重；
- d) 确定受影响的相关方变革矩阵上的初始位置。

注 2：关于变革矩阵单元格聚合问题，见 8.3.2。

注 3：变革矩阵单元格聚合模型见 8.3.3。

#### A.4.4 受影响相关方干预计划

##### A.4.4.1 特定的文件信息

包括 B.2 中列出的通用项目，适当时调整内容。

##### A.4.4.2 受影响相关方干预计划报告

需描述以下要素：

- a) 受影响的相关方标识；
- b) 关联干预标识；
- c) 当前的变革矩阵位置；
- d) 期望的变革矩阵位置；

- e) 已实现的变革矩阵位置；
- f) 计划干预开始日期；
- g) 计划干预结束日期；
- h) 实际干预开始日期；
- i) 实际干预结束日期。

#### A.4.5 受影响相关方干预状态

##### A.4.5.1 特定的记录信息

包括 B.2 中列出的通用项目,适当时调整内容。

##### A.4.5.2 受影响相关方干预状态报告

描述以下要素：

- a) 受影响的相关方标识；
- b) 关联干预标识；
- c) 干预状态。

注：干预状态可能有以下值：

- 干预计划尚未开始；
- 干预计划开始；
- 干预计划完成；
- 干预执行开始；
- 干预执行结束；
- 干预执行取消；
- 干预目标实现；
- 干预目标未实现。

#### A.4.6 受影响相关方干预变革矩阵位置

##### A.4.6.1 特定的记录信息

包括 B.2 中列出的通用项目,适当时调整内容。

##### A.4.6.2 受影响相关方干预变革矩阵位置报告

需描述以下要素：

- a) 受影响相关方标识；
- b) 关联干预标识；
- c) 已实现的变革矩阵位置。

#### A.4.7 变革场景状态报告

##### A.4.7.1 特定的文件信息

包括 B.2 中列出的通用项目,适当时调整内容。

##### A.4.7.2 变革场景状态报告

需描述以下要素：

- a) 变革场景标识；

- b) 选定的聚合模型；
- c) 问题标识；
- d) 聚合变革矩阵位置。

注 1：采用 8.3 中描述的聚合模型。

注 2：如果与变革场景相关的问题不止一个，能为与变革场景关联的每个问题提供 c) 和 d)。

#### **A.4.8 变革计划状态报告**

##### **A.4.8.1 特定的记录信息**

包括 B.2 中列出的通用项目，适当时调整内容。

##### **A.4.8.2 变革计划状态报告**

需描述以下要素：

- a) 问题标识；
- b) 适用的聚合模型；
- c) 聚合变革矩阵位置。

注：采用 8.3 中描述的聚合模型。

#### **A.4.9 变革管理特殊需求报告**

##### **A.4.9.1 特定的文件信息**

包括 B.2 中列出的通用项目，适当时调整内容。

##### **A.4.9.2 变革管理特殊需求报告**

在编制变革管理特殊需求报告时，根据需要选择变革场景状态报告和变革计划状态报告中的要素。



附 录 B  
(资料性)  
通用部分定义

B.1 适用于文件的一般要素

B.1.1 特定的文件信息

此信息用于标识文件并描述其起源和历史,可能位于文件的前几页,例如封面或扉页。或者,此信息可能出现在文件的末尾。

B.1.2 文件唯一标识

通过标题和其他具体信息,如发布日期、版本和/或状态(例如草案、评审过的、修改过的、最终版)唯一标识文件版本。

B.1.3 发行组织

指定负责准备和发行文件的组织,也可包括作者。

B.1.4 批准机构

识别负责评审和批准文件发行的指定方,也可包括评审者和其他相关角色。

B.1.5 文件变更历史

可能包括一个列表,其中包括文件的当前版本和包含每个文件唯一标识的先前版本文件,文件相对于列表中先前版本文件的变更描述,变更原因(如审核意见、团队评审、系统变更)以及变更方的名称和角色(如作者、项目经理、系统所有者)。

B.1.6 简介

提供文件语境和结构信息的解释部分。

B.1.7 范围

确定文件对主题区域的覆盖范围,并描述包含、排除、假设和/或限制。

B.1.8 参考文献

列出所有适用的参考文献。

这些参考可分为外部参考和内部参考两大类。其中,外部参考是指由组织外部施加的要求,而内部参考则是源于组织内部产生的义务。

B.1.9 术语表

为文件中使用的术语提供解释。

本节可能是附录,也可能是提供通用术语表的另一个文件。

## B.2 适用于记录的通用要素

### B.2.1 特定的记录信息

该信息标识了与记录的时间历史和所有权信息相关的因素。

### B.2.2 记录的唯一标识

唯一标识该文件。

注：记录通常用唯一引用来标识，该引用可能由字符串或整数值表示。

### B.2.3 创建日期和时间

记录创建日期和时间。

### B.2.4 创建者

定义创建记录的电子所有者/用户。



附 录 C

(资料性)

本文件与 ISO 9001 对比

C.1 概述

本附录提供了本文件与 ISO 9001 条款对照。此外,还标识了关联的信息项。

C.2 本文件条款与 ISO 9001 条款之间的关联

表 C.1 列出了本文件的条款,并与 ISO 9001 标准中的隐含条款及信息项进行了对照。

表 C.1 本文件条款与 ISO 9001 条款的对应关系

本文件	描述	ISO 9001:2015	描述	信息项
第 5 章	治理过程			
5.4	成果	4.3	确定质量管理体系的范围	A.2.3 组织变革管理战略
		4.4.1		A.2.2 组织变革管理方针
5.5	开发组织变革管理方针和战略	4.2	理解相关方的需求和期望	A.2.3 组织变革管理战略
		4.3	确定质量管理体系的范围	A.2.3 组织变革管理战略
		4.4.1		A.2.2 组织变革管理方针
		5.1.1	总则	A.2.3 组织变革管理战略
		5.1.2	以顾客为关注焦点	A.2.3 组织变革管理战略
		5.3	组织的岗位、职责和权限	A.2.3 组织变革管理战略
		7.2	能力	A.2.2 组织变革管理方针
		8.1	运行的策划和控制	A.2.3 组织变革管理战略
		9.3.1	总则	A.2.3 组织变革管理战略
		9.3.2	管理评审输入	A.2.3 组织变革管理战略
6.2	变革场景过程			
6.2.3	成果	4.3	确定质量管理体系的范围	A.3.2 变革目标和战略
		6.1.1		A.3.2 变革目标和战略
		6.2.2		A.3.2 变革目标和战略
		6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略
6.2.4	活动和任务			
6.2.4.2	确定变革场景的范围	4.3	确定质量管理体系的范围	A.3.2 变革目标和战略
		6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略

表 C.1 本文件条款与 ISO 9001 条款的对应关系 (续)

本文件	描述	ISO 9001:2015	描述	信息项
6.2.4.3	确定变革场景的益处	6.2.2		A.3.2 变革目标和战略
6.2.4.4	确定变革场景的风险和机遇	6.1.1		A.3.2 变革目标和战略
6.2.4.5	确定变革场景的聚合模型	4.3	确定质量管理体系的范围	A.3.2 变革目标和战略
6.2.4.6	进行变革场景的策划	6.2.2		A.3.2 变革目标和战略
		6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略
6.3	相关方识别过程			
6.3.3	成果	4.2	理解相关方的需求和期望	A.3.3 相关方画像
		5.2.2	沟通质量方针	A.3.4 相关方沟通记录
		8.5.2	标识和可追溯性	A.3.4 相关方沟通记录
6.3.4	活动和任务			
6.3.4.2	识别相关方	4.2	理解相关方的需求和期望	A.3.3 相关方画像
6.4	干预措施定义过程			
6.4.3	成果	6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略
6.4.4	活动和任务			
6.4.4.2	确定干预范围	6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略
6.4.4.3	确定干预应用环境	6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略
6.4.4.4	确定干预应用限制	6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略
7.2	问题识别过程			
7.2.3	成果	5.1.2	以顾客为关注焦点	A.2.3 组织变革管理战略
		6.1.2		A.4.2 变革计划
		6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略
7.2.4	活动和任务			
7.2.4.2	确定已识别问题的范围	6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略
7.2.4.3	确定已识别问题的益处	5.1.2	以顾客为关注焦点	A.2.3 组织变革管理战略
7.2.4.4	确定已识别问题的风险和机遇	6.1.2		A.4.2 变革计划
7.2.4.5	确定已识别问题的聚合模型			
7.3	受影响相关方识别过程			
7.3.3	成果	4.2	理解相关方的需求和期望	A.2.3 组织变革管理战略
		8.5.2	标识和可追溯性	A.3.4 相关方沟通记录

表 C.1 本文件条款与 ISO 9001 条款的对应关系 (续)

本文件	描述	ISO 9001:2015	描述	信息项
7.3.4	活动和任务			
7.3.4.2	确定受影响相关方的影响	4.2	理解相关方的需求和期望	A.2.3 组织变革管理战略
		8.5.2	标识和可追溯性	A.3.4 相关方沟通记录
7.3.4.3	确定受影响相关方的变革准备情况	4.2	理解相关方的需求和期望	A.2.3 组织变革管理战略
7.3.4.4	确定受影响相关方的汇总权重	4.2	理解相关方的需求和期望	A.2.3 组织变革管理战略
7.3.4.5	确定受影响相关方的变革矩阵初始位置	4.2	理解相关方的需求和期望	A.2.3 组织变革管理战略
7.4	受影响相关方干预过程			
7.4.3	成果	8.1	运行的策划和控制	A.4.4 受影响相关方干预计划
		8.2.1	顾客沟通	A.4.4 受影响相关方干预计划
		8.5.2	标识和可追溯性	A.4.5 受影响相关方干预状态
7.4.4	活动和任务			
7.4.4.2	确定受影响相关方干预变革矩阵位置	4.2	理解相关方的需求和期望	A.3.3 相关方画像
		8.2.1	顾客沟通	A.4.4 受影响相关方干预计划
		8.5.2	标识和可追溯性	A.3.4 相关方沟通记录
7.4.4.3	确定受影响相关方干预计划日期	8.1	运行的策划和控制	A.4.4 受影响相关方干预计划
7.4.4.4	确定受影响相关方干预状态	4.2	理解相关方的需求和期望	A.3.3 相关方画像
		8.1	运行的策划和控制	A.4.4 受影响相关方干预计划
		8.5.2	标识和可追溯性	A.4.5 受影响相关方干预状态
7.4.4.5	确定受影响相关方干预最终变革矩阵位置	8.2.1	顾客沟通	A.4.4 受影响相关方干预计划
		8.5.2	标识和可追溯性	A.3.4 相关方沟通记录
7.5	变革管理报告过程			
7.5.3	成果	6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略

表 C.1 本文件条款与 ISO 9001 条款的对应关系 (续)

本文件	描述	ISO 9001:2015	描述	信息项
		8.5.6	更改控制	A.4.9 变革管理特殊需求报告
		9.3.2	管理评审输入	A.2.3 组织变革管理战略
7.5.4	活动和任务			
7.5.4.2	确定变革管理报告状态	8.2.1	顾客沟通	A.4.4 受影响相关方干预计划
		8.5.2	标识和可追溯性	A.4.5 受影响相关方干预状态
7.5.4.3	确定变革管理特殊报告需求	6.3	变更的策划	A.3.2 变革目标和战略
		8.5.2	标识和可追溯性	A.4.5 受影响相关方干预状态
7.5.4.4	提供变革管理特殊需求报告	8.5.6	更改控制	A.4.9 变革管理特殊需求报告
		9.3.2	管理评审输入	A.2.3 组织变革管理战略

## C.3 ISO 9001 条款与本文件条款之间的关联

表 C.2 列出了与本文件隐含条款相关联的 ISO 9001 条款,以及隐含的信息项。

表 C.2 ISO 9001 条款与本文件条款的对应关系

ISO 9001:2015	描述	本文件	描述	信息项
4	组织环境			
4.1	理解组织及其环境			
4.2	理解相关方的需求和期望	5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针
		6.3.3	成果	A.3.3 相关方画像
		6.3.4.2	识别相关方	A.3.3 相关方画像
		7.3.3	成果	A.4.3 受影响相关方画像
		7.3.4.2	确定受影响相关方的影响	A.4.3 受影响相关方画像
		7.3.4.3	确定受影响相关方的变革准备情况	A.4.3 受影响相关方画像
		7.3.4.4	确定受影响相关方的汇总权重	A.4.3 受影响相关方画像

表 C.2 ISO 9001 条款与本文件条款的对应关系 (续)

ISO 9001:2015	描述	本文件	描述	信息项
		7.3.4.5	确定受影响相关方的变革矩阵初始位置	A.4.3 受影响相关方画像
		7.4.4.2	确定受影响相关方干预变革矩阵位置	A.4.4 受影响相关方干预计划
		7.4.4.4	确定受影响相关方干预状态	A.4.4 受影响相关方干预计划
4.3	确定质量管理体系的范围	5.4	成果	A.2.3 组织变革管理战略
		5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针
		6.2.3	成果	A.3.2 变革目标和战略
		6.2.4.2	确定变革场景的范围	A.3.2 变革目标和战略
		6.2.4.5	确定变革场景的聚合模型	A.3.2 变革目标和战略
4.4	质量管理体系及其过程			
4.4.1		5.4	成果	A.2.2 组织变革管理方针
		5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针
4.4.2				
5	领导作用			
5.1	领导作用和承诺			
5.1.1	总则	5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针
5.1.2	以顾客为关注焦点	5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针
		7.2.3	成果	A.4.2 变革计划
		7.2.4.3	确定已识别问题的益处	A.4.2 变革计划
5.2	方针			
5.2.1	制定质量方针			
5.2.2	沟通质量方针	6.3.3	成果	A.3.4 相关方沟通记录
5.3	组织的岗位、职责和权限	5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针
6	策划			
6.1	应对风险和机遇的措施			
6.1.1		6.2.3	成果	A.3.2 变革目标和战略

表 C.2 ISO 9001 条款与本文件条款的对应关系 (续)

ISO 9001:2015	描述	本文件	描述	信息项
		6.2.4.4	确定变革场景的风险和机遇	A.3.2 变革目标和战略
6.1.2		7.2.3	成果	A.4.2 变革计划
		7.2.4.4	确定已识别问题的风险和机遇	A.4.2 变革计划
6.2	质量目标及其实现的策划			
6.2.1				
6.2.2		6.2.3	成果	A.3.2 变革目标和战略
		6.2.4.3	确定变革场景的益处	A.3.2 变革目标和战略
		6.2.4.6	进行变革场景的策划	A.3.2 变革目标和战略
6.3	变更的策划	6.2.3	成果	A.3.2 变革目标和战略
		6.2.4.2	确定变革场景的范围	A.3.2 变革目标和战略
		6.2.4.6	进行变革场景的策划	A.3.2 变革目标和战略
		6.4.3	成果	A.3.5 干预规范
		6.4.4.2	确定干预范围	A.3.5 干预规范
		6.4.4.3	确定干预应用环境	A.3.5 干预规范
		6.4.4.4	确定干预应用限制	A.3.5 干预规范
		7.2.3	成果	A.4.2 变革计划
		7.2.4.2	确定已识别问题的范围	A.4.2 变革计划
		7.5.3	成果	A.4.8 变革计划状态报告
		7.5.4.3	确定变革管理特殊报告需求	A.4.8 变革计划状态报告
7	支持			
7.1	资源			
7.1.1	总则			
7.1.2	人员			
7.1.3	基础设施			
7.1.4	过程运行环境			
7.1.5	监视和测量资源			
7.1.5.1	总则			
7.1.5.2	测量溯源			
7.1.6	组织的知识			
7.2	能力	5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针



表 C.2 ISO 9001 条款与本文件条款的对应关系 (续)

ISO 9001:2015	描述	本文件	描述	信息项
7.3	意识			
7.4	沟通			
7.5	成文信息			
7.5.1	总则			
7.5.2	创建和更新			
7.5.3	成文信息的控制			
7.5.3.1				
7.5.3.2				
8	运行			
8.1	运行策划和控制	5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针
		7.4.3	成果	A.4.4 受影响相关方干预计划
		7.4.4.3	确定受影响相关方干预计划日期	A.4.4 受影响相关方干预计划
		7.4.4.4	确定受影响相关方干预状态	A.4.4 受影响相关方干预计划
8.2	产品和服务的要求			
8.2.1	顾客沟通	7.4.3	成果	A.4.4 受影响相关方干预计划
		7.4.4.2	确定受影响相关方干预变革矩阵位置	A.4.4 受影响相关方干预计划
		7.4.4.5	确定受影响相关方干预最终变革矩阵位置	A.4.4 受影响相关方干预计划
		7.5.4.2	确定变革管理报告状态	A.4.7 变革场景状态报告
8.2.2	产品和服务要求的确定			
8.2.3	产品和服务要求的评审			
8.2.3.1				
8.2.3.2				
8.2.4	产品和服务要求的更改			
8.3	产品和服务的设计和开发			
8.3.1	总则			
8.3.2	设计和开发策划			

表 C.2 ISO 9001 条款与本文件条款的对应关系 (续)

ISO 9001:2015	描述	本文件	描述	信息项
8.3.3	设计和开发输入			
8.3.4	设计和开发控制			
8.3.5	设计和开发输出			
8.3.6	设计和开发更改			
8.4	外部提供的过程、产品和服务的控制			
8.4.1	总则			
8.4.2	控制类型和程度			
8.4.3	提供给外部供方的信息			
8.5	生产和服务提供			
8.5.1	生产和服务提供的控制			
8.5.2	标识和可追溯性	6.3.3	成果	A.3.4 相关方沟通记录
		7.3.3	成果	A.4.3 受影响相关方画像
		7.3.4.2	确定受影响相关方的影响	A.4.3 受影响相关方画像
		7.4.3	成果	A.4.5 受影响相关方干预状态
		7.4.4.2	确定受影响相关方干预变革矩阵位置	A.4.4 受影响相关方干预计划
		7.4.4.4	确定受影响相关方干预状态	A.4.4 受影响相关方干预计划
		7.4.4.5	确定受影响相关方干预最终变革矩阵位置	A.4.4 受影响相关方干预计划
		7.5.4.2	确定变革管理报告状态	A.4.7 变革场景状态报告
		7.5.4.3	确定变革管理特殊报告需求	A.4.8 变革计划状态报告
8.5.3	顾客或外部供方的财产			
8.5.4	防护			
8.5.5	交付后的活动			
8.5.6	更改控制	7.5.3	成果	A.4.9 变革管理特殊需求报告
		7.5.4.4	提供变革管理特殊需求报告	A.4.9 变革管理特殊需求报告
8.6	产品和服务的放行			
8.7	不合格输出的控制			

表 C.2 ISO 9001 条款与本文件条款的对应关系（续）

ISO 9001:2015	描述	本文件	描述	信息项
8.7.1				
8.7.2				
9	绩效评价			
9.1	监视、测量、分析和评价			
9.1.1	总则			
9.1.2	顾客满意			
9.1.3	分析与评价			
9.2	内部审核			
9.2.1				
9.2.2				
9.3	管理评审			
9.3.1	总则	5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针
9.3.2	管理评审输入	5.5	开发组织变革管理方针和战略	A.2.2 组织变革管理方针
		7.5.3	成果	A.4.9 变革管理特殊需求报告
		7.5.4.4	提供变革管理特殊需求报告	A.4.9 变革管理特殊需求报告
9.3.3	管理评审输出			
10	改进			
10.1	总则			
10.2	不合格和纠正措施			
10.2.1				
10.2.2				
10.3	持续改进			

### 参 考 文 献

- [1] GB/T 19000—2016 质量管理体系 基础和术语
  - [2] GB/T 19001—2016 质量管理体系 要求
  - [3] GB/T 19004—2020 质量管理 组织的质量 实现持续成功指南
  - [4] ISO/IEC/IEEE 24774:2021 系统和软件工程 生命周期管理 过程描述规范
  - [5] Beckhard, R, Harris, R. T. Organization Transitions: Managing Complex Change, Addison-Wesley Publishing Company, 1987
  - [6] Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Van Der Voet, J. The management of change in public organizations: A literature review. Public administration, 2014, 92(1), pp. 1-20
  - [7] Rosenbaum, D., More, E., Steane, P. Planned organization change management: Forward to the past? An exploratory literature review. Journal of Organization Change Management. 2018, 31(2), pp. 286-303
-