



# 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、康键、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。