



中华人民共和国国家标准

GB/T 19025—2023/ISO 10015:2019

代替 GB/T 19025—2001

质量管理 能力管理和人员发展指南

Quality management—Guidelines for competence management and
people development

(ISO 10015:2019, 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 I

引言 II

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 能力管理 2

 4.1 通则 2

 4.2 确定能力需求 2

 4.3 评估当前的能力和发展需求 3

5 能力管理和人员发展 3

 5.1 通则 3

 5.2 策划 3

 5.3 方案结构 3

 5.4 行动 4

 5.5 角色和职责 4

 5.6 评价能力管理和人员发展方案的影响 4

 5.7 确定未来的能力和人员发展需求 5

参考文献 6

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 19025—2001《质量管理 培训指南》，与 GB/T 19025—2001 相比，除结构调整和编辑性改动外，主要技术变化如下：

- 更改了范围，由培训指南扩展为能力管理和人员发展指南（见第1章，2001年版的第1章）；
- 增加了从组织、团队/小组、个人层面确定能力需求并策划、实施、评价能力管理和人员发展活动（见4.2、5.4、5.6）；
- 增加了考虑组织环境并采用基于风险的思维（见第4章）。

本文件等同采用 ISO 10015:2019《质量管理 能力管理和人员发展指南》。

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、中国航空工业集团有限公司、方圆标志认证集团有限公司、北京菜市口百货股份有限公司、泸州老窖股份有限公司、北京机械设备研究所、北京遥感设备研究所、徐州工程机械集团有限公司、扬子江药业集团有限公司、湖南中联重科智能高空作业机械有限公司、新疆维吾尔自治区标准化研究院、桂林福达股份有限公司、江苏雄越石油机械设备制造有限公司、重庆市宇邦线缆有限公司、贵州茅台酒股份有限公司、无限极(中国)有限公司、北京擎重企业管理顾问事务所有限公司、浙江吉利控股集团有限公司、广州汽车集团股份有限公司、和也健康科技有限公司、绍兴科艺标准技术咨询有限公司。

本文件主要起草人：张婧姝、谷艳君、耿金凤、张孔峰、王春利、王明、李晓辉、刘春光、张宁、张华清、徐开祥、任会礼、李瑜、黄斌、邱晨、贺洪威、王莉、刘伟德、张兵、陈杰、兰波、方志财、顾大正、杜锋彦。

本文件于2001年首次发布，本次为第一次修订。

引 言

人员对于组织来说是至关重要的。组织的绩效取决于在工作中如何使用人员的能力。组织、团队、小组和个人各层次的能力管理和人员发展是组织成功所需要的。

能力管理和人员发展明显相互关联：人员发展是能力管理的一部分，并且有能力的人员需要发展。这两个组成部分相互关联，并在许多方面不可分割。

运用策划的和系统的过程进行能力管理和人员发展，对帮助组织提高能力，满足战略方向和实现预期结果做出了重要贡献。能力管理在增强组织创造和交付价值的能力方面具有显著的重要性。

GB/T 19000 族标准(GB/T 19010~GB/T 19029 族标准是其中的一部分)所依据的质量管理原则强调有能力的人员以及促进成长和进一步发展的文化的重要性。

本文件提供了旨在帮助组织及其人员应对与能力管理和人员发展相关事项的指南。GB/T 19000 族质量管理体系或任何其他管理体系标准(如风险管理、环境管理)中只要出现需要对具备能力人员进行解释的引用条文，则可应用本文件。

本文件为帮助组织管理能力和培养人员提供了指南，图 1 概述了这方面的过程。

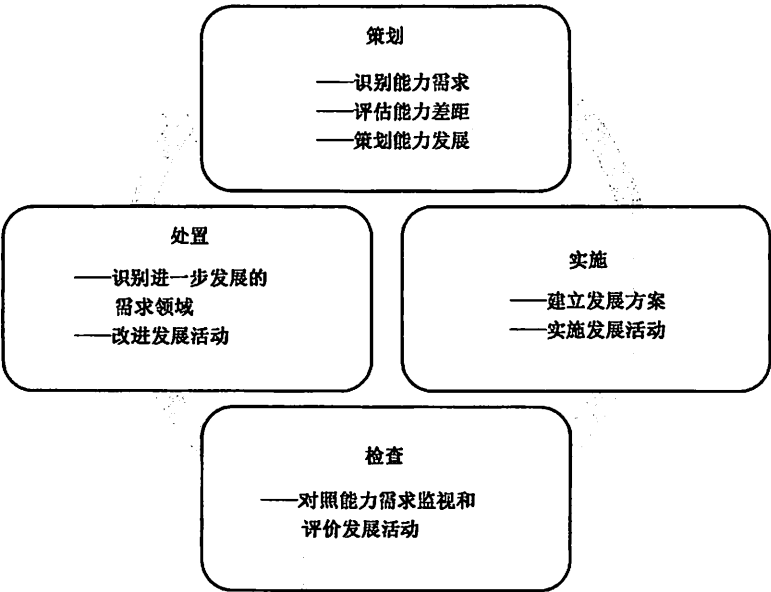


图 1 能力管理和人员发展的过程

质量管理 能力管理和人员发展指南

1 范围

本文件为组织提供了建立、实施、保持和改进能力管理和人员发展体系的指南,以积极影响与产品和服务的合格以及有关相关方的需求和期望有关的结果。

本文件适用于任何类型或规模的组织,不增加、改变或以其他方式修改 GB/T 19000 族或任何其他标准的要求。

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 界定的以及下列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/>

3.1

(人员)能力 **competence**

应用知识(3.4)和技能(3.3)实现预期结果的本领。

[来源:GB/T 19000—2016,3.10.4,有修改,删除了注]

3.2

人员发展 **people development**

在具备应用已获得成果的条件下,通过创造学习和培训机会,鼓励员工获得新的或更强的能力(3.1)。

3.3

技能 **skill**

习得的按特定期望执行任务的能力。

[来源:ISO 30401:2018,3.30]

3.4

知识 **knowledge**

在环境中促进有效决策及行动的个人或组织的资产。

[来源:ISO 30401:2018,3.25,有修改,删除了注]

4 能力管理

4.1 通则

在考虑能力需求时,组织宜确定在组织、团队、小组和个人层面实现预期结果所需的能力,需要考虑到:

- a) 组织的环境:外部/内部因素的变化以及对能力需求有重大影响的有关相关方的需求和期望;
- b) 能力不足对管理体系的过程和有效性的潜在影响;
- c) 对与履行特定角色有关的个人能力水平的认识;
- d) 在设计与工作有关的职能、过程和体系方面利用现有特定能力的机会。

能力管理宜考虑组织的所有过程、职能和层次。确定所需能力,宜首先评价当前的能力水平,包括任何限制,适当时保留关于特定能力需求的成文信息。组织宜按策划的时间间隔并根据其环境的变化确定其能力需求。

组织可选择使用外部供方实施任何活动,包括进行分析以确定能力需求和评估当前的能力水平,如本文件所述。如果组织使用外部供方,宜确保对活动进行适当的监视和评价。

4.2 确定能力需求

4.2.1 组织能力

能力受组织环境的直接影响。

在确定所需能力的类型和水平时,组织宜考虑,例如:

- a) 外部因素(例如,法律法规要求、技术进步);
- b) 内部因素(例如,使命、愿景、战略目标,组织的价值观和文化、活动或服务范围、资源可获取性、组织知识);
- c) 有关相关方的需求和期望(例如,监管方、顾客、社会)。

适当时,宜保持和/或保留成文信息,以支持和证明:

——能力需求:

- 与该组织有关的组织能力需求;
- 团队能力需求(已组建的团队或非正式的小组培训成果);
- 个人能力需求(资格、绩效/考核结果);

——发展方案和其他新活动;

——评价能力发展和相关行动的影响。

4.2.2 团队或小组能力

在组织内,不同的团队或小组将根据其开展的活动和预期的结果需要不同的能力。

在确定不同的团队或小组需求时,组织宜考虑:

- a) 领导作用;
- b) 团队或小组目标和预期结果;
- c) 活动、过程和体系;
- d) 团队或小组的结构:层级、人数、角色和职责;
- e) 团队或小组文化以及合作、协作和尊重的能力。

4.2.3 个人能力

宜在组织的各层次确定个人能力要求,以确保每个不同的角色或职能是有效的。

为确定个人能力,组织宜考虑:

- a) 外部能力要求;
- b) 角色和职责;
- c) 与角色或职能有关的活动;
- d) 行为(例如,情商,在危机中保持冷静的能力,在单调的工作中保持专注的能力,与团队、组织成员或与顾客合作的能力)。

4.3 评估当前的能力和发展需求

组织宜根据 4.2 中在组织、团队、小组和个人层面上确定的能力需求评审其当前的能力水平,以确定是否需要采取行动或在何处采取行动来满足能力需求。

组织宜:

- a) 考虑现有的能力水平;
- b) 将其与所需的能力水平进行比较;
- c) 使用基于风险的思维来确定解决能力差距的行动的优先次序。

5 能力管理和人员发展

5.1 通则

组织能力需求可以通过团队、小组和个人能力的发展来满足。已识别的能力需求宜与人员发展相关联。宜识别差距,如可预见的未来能力要求,并做好策划。

人员发展宜与以下方面有关:

- a) 为获得组织每个层次的能力而确定的能力需求;
- b) 作为个人发展目标的一部分,由个人确定的能力需求。

使人员能够实现个人发展目标并满足组织的能力需求,将有助于人员的积极参与和有效的质量文化。有关人员积极参与的指南参见 GB/T 19028²⁾。

5.2 策划

在策划能力发展活动时,组织宜:

- a) 确定具体的发展目标(以解决能力差距或满足个人发展需求);
- b) 考虑有关的发展活动;
- c) 确定监视和评价发展成果的准则;
- d) 考虑可能影响有效执行发展活动的风险和机遇;
- e) 考虑法律法规要求;
- f) 确定组织资源,包括财务因素;
- g) 确定组织方针;
- h) 确定与外部供方的合同安排;
- i) 确定策划和进度要求;
- j) 确定适当的供方;
- k) 确定个人(或团队/小组)可用性、动机和能力。

5.3 方案结构

能力管理和人员发展方案结构宜包括:

- a) 谁是目标受众;

- b) 何时实现发展目标(例如:六个月内或规定日期前);
- c) 如何开展具体活动;
- d) 在何处进行具体活动;
- e) 何时进行具体活动以及时间长短;
- f) 如何评价发展;
- g) 如何承认目标的实现(例如:奖励、认证)。

5.4 行动

5.4.1 宜鼓励团队、小组和个人参与能力管理和人员发展策划活动,以增加积极参与度和主人翁意识。

5.4.2 团队或小组层面的能力管理和人员发展活动宜包括:

- a) 制定和实施团队或小组培训方案;
- b) 开发和提供一系列有针对性的沟通(例如:通信、网站、在线学习);
- c) 参加外部会议、专业论坛和建立人际关系的活动;
- d) 与有关专业或行业团体联络;
- e) 提供支持架构以分享知识和技能;
- f) 招聘人员以解决特定差距;
- g) 进行结构调整,以更有效和更聚焦的方式利用组织内的能力。

5.4.3 个人层面的发展活动可包括:

- a) 个人学习方案;
- b) 辅导、指导和监督;
- c) 个人发展计划;
- d) 为获取资格的正式学习;
- e) 参加外部会议等;
- f) 培训(在职培训、课堂培训、在线培训);
- g) 建立人际关系的活动。

5.5 角色和职责

5.5.1 在实施发展方案时,组织宜确定和识别不同的角色和职责。

组织负责:

- a) 确定谁将执行发展方案;
- b) 商定发展方案的范围、目的和目标受众;
- c) 通过提供所需资源推进发展方案;
- d) 向有关相关方沟通方案的要求。

5.5.2 人员发展方案及其活动的执行者负责:

- a) 商定人员发展方案;
- b) 确保人员发展方案解决相关的能力差距;
- c) 确保活动适合目标受众;
- d) 按照商定的时间表管理和执行方案的所有部分;
- e) 确保按商定的方式进行监视和评价。

5.6 评价能力管理和人员发展方案的影响

5.6.1 总则

组织宜根据能力需求建立评价能力管理和人员发展方案及相关活动的影响的方法。

在评价能力管理和人员发展方案成果时,组织宜:

- a) 确保评价方法有效,并得到有关相关方的同意;
- b) 支持对方案及其活动的监视;
- c) 分析监视结果;
- d) 确定因方案而提高的能力如何解决了能力需求;
- e) 确保学习和实践的改变得到实施和保持;
- f) 征求所有有关相关方的反馈;
- g) 确定方案完成后仍然存在的能力和发展差距;
- h) 确定发展方案的改进区域和所需的进一步活动。

5.6.2 在组织、小组、团队或个人层面进行评价

与能力管理和人员发展有关的活动的有效性可以从定量和定性两个方面进行评价。例如:

- a) 在组织层面:
 - 1) 外部和内部审核或关键绩效指标;
 - 2) 投诉和顾客满意水平;
 - 3) 不合格率和生产率。
- b) 在团队或小组层面:
 - 1) 员工积极参与程度和留职率;
 - 2) 团队或小组对照目标或标杆的绩效。
- c) 在个人层面:
 - 1) 监视和观察;
 - 2) 考核和个人绩效评审;
 - 3) 评审个人发展计划和取得资格的情况。

5.7 确定未来的能力和人员发展需求

组织宜基于以下方面确定未来的能力和人员发展需求:

- a) 人口、经济、政治或社会的变化;
- b) 组织使命、愿景、价值观和文化;
- c) 计划推出新产品或服务;
- d) 法律法规要求的变化;
- e) 新出现的知识;
- f) 市场研究,确定或预测新的或不断变化的要求、需求和期望;
- g) 技术发展;
- h) 相关方需求和期望的变化。

参 考 文 献

- [1] GB/T 19028 质量管理 人员参与和能力指南
 - [2] ISO 30401:2018 知识管理体系 要求
-