

T/SZZX

团 体 标 准

T/SZZX XXXX—XXXX

企业质量文化建设与评估指南

Guidelines for quality culture development and assessment in enterprises

（征求意见稿）

（本草案完成时间：2021-9-26）

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

深圳市质量协会 发布

目 次

前言	II
引言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 总体要求	2
4.1 基本原则	2
4.2 基本特征	3
4.3 建设模型	4
5 质量文化表征形态	4
5.1 总则	4
5.2 精神文化	5
5.3 管理文化	5
5.4 行为文化	5
5.5 物态文化	5
6 质量文化建设基础	5
6.1 质量战略	5
6.2 领导力	5
6.3 资源保障	6
7 质量文化建设基本方法	6
7.1 质量理念体系构建	6
7.2 组织与策划	6
7.3 推进与实施	8
8 评估与改进	15
8.1 分析与评估	15
8.2 改进与创新	16
附录 A（资料性） 质量文化水平判定等级及原则	18
附录 B（资料性） 质量文化评估特征及要求	19
附录 C（资料性） 质量文化评估模型及要求	20
C.1 质量文化评估要素	20
C.2 质量文化的量化评价	20
C.3 质量文化评估结果	21
参考文献	23

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。

本文件由深圳市质量协会提出并归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

引 言

企业质量文化是企业文化的重要组成部分，企业质量文化建设是企业质量管理的重要任务之一，是质量管理的基本思想和原则要求。一个关注质量的企业倡导一种通过满足顾客和其他相关方的需求和期望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。质量文化建设对企业持续关注质量，追求卓越，提升员工的素质，增强企业核心竞争力，起着十分重要的作用。因此，建立先进的企业质量文化，既是企业经营和发展的重要任务，也是肩负历史使命和社会责任的必要选择。为发挥社会主义核心价值观的引领作用，推动落实中国共产党的十九大报告中提出的“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，必须坚持质量第一、效益优先”的发展思路，以及2019年国资委在《关于中央组织开展质量提升行动的实施意见》中提出的“坚持质量第一价值导向，加强全面质量管理，落实组织质量主体责任”的精神，引导企业创建和培育先进的质量文化，提高产品和服务质量，促进企业可持续发展，特制订本文件。

每个企业的质量文化都有个性化特点，同时质量文化的基本原理、建设理念和发展路径又有共性化的规律可循。本文件提供了运用质量文化建设方法实现企业质量文化持续优化的指南，帮助企业了解并掌握质量文化的基本原理和质量文化建设的基本方法，为企业开展质量文化建设提供具体指导。本文件为各类企业系统有效地建设和优化适合自身发展需要的质量文化提供了总体框架。

企业质量文化建设与评估指南

1 范围

本文件规定了企业质量文化建设的基本原则及应遵循的方法和流程。

本文件适用于有下列需求的各类企业：

——通过质量文化建设寻求竞争优势和持续经营的企业；

——通过质量文化建设促成增强顾客满意机会的企业；

——通过质量文化建设应对组织环境和目标相关的风险和机遇的企业。

本文件可为组织质量文化建设提供培训和指导服务的机构所应用。

本文件所规定的所有内容是通用的，旨在适用于各种类型、不同规模和提供不同产品和服务的组织。

不同规模和类型的企业可根据企业自身发展的需要及所处的质量文化发展阶段确定适用的质量文化建设的范围及内容，并采纳本文件中的适用方法。

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 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19001 质量管理体系 要求

GB/T 19004 追求组织的持续成功 质量管理方法

GB/T 19580 卓越绩效评价准则

GB/T 32230 企业质量文化建设指南

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

质量 quality

客体的一组固有特性满足要求的程度，以及组织的内在特征满足其客户和其他相关方对其获得持续成功的程度的需求和期望。

3.2

文化 culture

人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。

3.3

企业文化 enterprise culture

企业生产经营和管理活动中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质形态。

3.4

企业质量文化 enterprise quality culture

企业和全体成员所认同的关于质量的理念与价值观、习惯和行为模式、基本原则与制度，以及其物质表现的总和。

[来源：GB/T 32230—2015，3.1]

3.5

企业质量文化建设 quality culture development

企业为创造、培育、发展和优化质量文化，自觉并有意识、系统地对自身的质量文化进行策划定位、组织管理、系统推进和测量、评价与改进等一系列活动和过程。

[来源：GB/T 32230—2015，3.3]

3.6

企业质量文化建设成熟度 maturity of quality culture development

企业实施质量文化建设的过程与成效达到其质量文化建设期望目标及相应的成效标准的程度。

3.7

决策层 policy level

决策层是各种决策的制定者。

注：决策层推行各种政策，创造良好的工作环境，影响全体员工的工作行为，其主要是组织的高层管理人员。

3.8

管理层 management level

管理层是组织各种政策和目标的实施者。

注：管理层对质量的态度和表率对于保障组织的质量起到了重要作用，其主要包括组织各部门的负责人。

3.9

执行层（个人） execution level (individuals)

执行层（个人）是直接从事组织具体的，特别是与质量相关工作的人员（包括承包商及供应商人员）。

注：执行层（个人）的广泛参与对于组织质量文化氛围的营造至关重要。

3.10

归口管理部门 responsible management department

归口管理部门是指组织负责质量文化建设的管理部门。

注：主要负责质量文化建设文件体系的建立和维护、各项质量文化活动的组织与实施、质量文化建设的有效性评价等方面工作的开展。

3.11

组织环境 context of the organization

对组织建立和实现目标的方法有影响的内部和外部因素的组合。

3.12

内部挑战 internal challenge

企业内部鼓励提出建设性挑战。

注：它可以在促进重视质量价值观和行为方面发挥重要作用，因此将对战略决策和决策水平产生巨大影响。内部质疑、决策中的提问、校核中意见、评审意见、监督审核提出的问题，都归类于内部挑战。

3.13

领导力 leadership

领导力是无关职位高低的个人行为，主动以身作则激发、辅导、影响和塑造他人行为，从而追求卓越绩效。

4 总体要求

4.1 基本原则

本文件建立在下述一组相互关联的组织质量文化建设基本原则之上，深入理解并遵循这些原则，对成功应用本文件具有重要意义。

a) 领导作用原则：领导承诺，分级负责

组织决策层要树立正确的质量观，管理层要以身作则，成为质量文化建设的热心倡导者、积极推动者、模范践行者、优秀表率者。在确定组织质量文化发展目标、制定发展规划、落实质量责任等决策过程中始终坚持“质量第一”的方针，并就确保质量目标作出承诺，营造有利于文

化创建、培训、发展和优化的环境和氛围，为质量文化建设配置合理的资源保障和有效的激励机制。

b) 全员参与原则：全员参与，责任意识

全员正确理解和认识各自的质量责任，形成良好的质量意识和素养，做出质量承诺，严格执行各项质量管理规定，形成人人都是质量的创造者和维护者的工作氛围。动员和鼓励全员献策献力，凝结全员智慧和力量，构建具有科学性、先进性、时代性、特色性的质量文化体系，实现组织质量文化的不断发展和优化。

c) 共识性原则：理念认同，达成共识

共识性原则指全员对组织的质量理念体系和质量文化的建设发展高度认同。质量文化建设应以人为本，确保员工能够从情感和理智上认同，确保质量文化建设得到全员支持，促使员工愿意从行为和习惯上践行质量价值观，主动自觉地追求高质量，并从中实现自身价值和自我发展，让质量文化融入到全员的血脉中。

d) 适用性原则：传承借鉴，创新发展

适用性原则是指组织的质量文化理念体系内容要具有可操作性，质量文化建设方法和路径符合组织质量愿景、战略、目标和发展实际，和谐统一而不脱离组织现实。组织应继承自身发展历程中形成的优秀文化基因，借鉴和吸收外部先进文化成果，创新和发展适应组织发展形势、充满活力基因的质量文化。

e) 系统性原则：统筹规划，持续改进

组织质量文化建设是一项系统工程，要与质量管理方法相融合，从系统的、全局的视野建设和发展质量文化，质量管理方法的有效应用为质量文化的培育和提升提供契机，让质量文化渗透到组织各项管理活动中，提高各项工作的质量。依托质量文化的建立、落实、评估和改进，实现质量文化建设的全周期、全方位、全过程推进。

f) 顾客导向原则：顾客满意，长期价值

组织应倡导一种通过满足顾客和其他相关方的需求和期望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。为此组织应与相关方建立持续的关系，以获取反馈，例如改善绩效、对目标和价值的共同理解，以及增强稳定性，通过长期满足相关方的需要和期望来实现提高组织的质量和持续成功。

4.2 基本特征

本文件在研究国际国内质量文化发展现状的基础上，结合我国实际情况，提出优秀质量文化具备的8大特征，可作为各类组织质量文化相关工作的指导。

a) 决策层的质量观和承诺

决策层要树立正确的质量观念。在确立发展目标、制定发展规划、构建管理体系、建立监管机制、落实质量责任等决策过程中始终坚持“质量第一”的根本方针，并就确保质量目标做出承诺。

b) 管理层的态度和表率

管理层要以身作则，充分发挥表率作用和示范作用，提升管理层自身质量文化素养，建立并严格执行质量管理制度，落实质量责任，授予质量岗位足够的权力，给予质量措施充分的资源保障，以审慎保守的态度处理质量相关问题。

c) 全员的参与和责任意识

全员正确理解和认识各自的质量责任，做出质量承诺，严格执行各项质量规定，形成人人都是质量的创造者和维护者的工作氛围。

d) 培育学习型组织

组织要制定系统的学习计划，积极开展培训、对标、评估和改进行动，积极开展知识管理、经验反馈活动，激励员工学习、提升员工综合技能，形成继承发扬、持续完善、戒骄戒躁、不断创新、追求卓越、自我超越的学习气氛。

e) 构建持续成功的整合管理体系

组织应建立健全科学合理的整合管理体系。确保在制定政策、设置机构、分配资源、制订计划、安排进度、控制成本等方面的任何考虑都以质量为先。

f) 营造适宜的组织氛围

设置适当的工作时间和劳动强度，提供便利的基础设施和软硬件条件，建立公开公正的激励和晋升机制；加强沟通交流，客观公正地解决冲突矛盾，营造相互尊重、高度信任、团结协作的工作氛围。

g) 建立内部挑战机制

倡导对质量问题严谨质疑的态度；建立机制鼓励全体员工自由报告质量相关问题并且保证不会受到歧视和报复；管理者应及时回应并合理解决员工报告的潜在问题和质量隐患；建立有效的经验反馈体系，结合案例教育，预防质量差错。

h) 维护相关方的和谐关系

最高管理层应将重点放在组织满足客户和相关方的需求和期望的能力上，特别注意“以客户为中心”的原则，提供组织实现持续成功的信心。决策层和管理层应以开放的心态多渠道倾听各种不同意见，并妥善对待和处理相关方的各项诉求，管理对其品牌或声誉的风险和机会，承担社会责任。

4.3 建设模型

本标准的基本结构为SPDCA（Strategy-Plan-Do-Check-Act）循环模型，表征以领导力为牵引提供资源保障，通过战略规划、方案策划、实施、评估、改进的SPDCA循环，逐步提升质量文化的四个层次（包括精神、行为、管理、物态文化）的成熟度，实现质量文化水平螺旋上升、持续发展的过程。质量文化建设模型见图1。

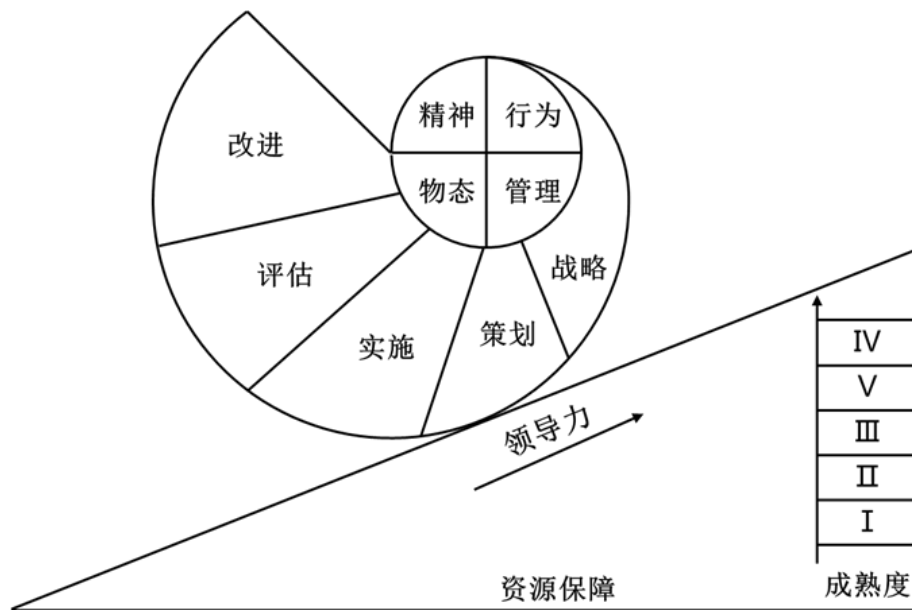


图1 质量文化建设模型

5 质量文化表征形态

5.1 总则

为便于建设组织质量文化，一般运用质量文化的表征形态体系结构，从4个方面全面考虑组织的质量文化建设，即精神文化、行为文化、管理文化、物态文化。质量文化的这四个层面是相互联系的有机

体，质量精神文化是核心和灵魂，质量行为文化是主体和形式，质量管理文化是表现和手段，质量物态文化是条件和载体。

5.2 精神文化

精神文化位于质量文化金字塔的最核心层，是质量文化的核心内容，最能体现出质量文化建设的成果，是质量文化的精髓部分，是质量文化中最为稳定、最具影响力的一层。它表现为群体积极主动地尊重与维护顾客权益的价值取向和精神追求，是形成和提高行为文化、管理文化和物态文化的基础。

5.3 管理文化

管理文化通常又称之为制度文化，是塑造组织成员行为的主要机制，是质量文化的固化部分，具有可操作性和系统性特点。管理文化是精神文化的支撑，也是行为的引导和约束，是提高执行力的重要保障，是使精神文化能够产生结果和物化体现的工具，是企业实现质量目标的必要保证。主要体现为法律法规、标准、程序、规范、制度，包括质量管理体系成文信息、工艺规范及质量激励办法等。

5.4 行为文化

行为文化是指在精神文化引领下，员工在生活和生产过程中的质量行为准则、行为模式的表现。行为文化既受管理文化的引导又受物态文化的制约，既是精神文化的反映，同时又作用和改变精神文化。

5.5 物态文化

物态文化通常又称之为物质文化，是人类智力或体力外化的、可触知的、具有物质实体的文化事务。质量物态文化是质量文化的表层部分，它是精神文化和行为文化的物质载体，是质量文化的显现部分和外在体现，如品牌形象。一般认为物态文化具有两方面含义：一是质量文化的物质部分，即质量文化建设对改进和提高产品质量的贡献等；二是开展质量文化建设的物质基础，其中包括资源、环境、各种文化载体，如象征物、宣传媒介等。

6 质量文化建设基础

6.1 质量战略

产品质量是组织的生命，是组织永续经营的基石，组织经营发展的战略目光首先要放在产品和服务质量上。

- a) 质量文化对产品和服务质量具有长期和重要影响，应该把质量战略作为组织的战略之一，把“质量第一”确立为基本的战略方针；
- b) 质量战略是组织经营策略的智慧之选和致胜之道，组织的经营理念与质量意识要达成高度共识，组织相应的资源与能力要匹配。

6.2 领导力

领导者对组织和团队的有效领导能力，对于其履行对所有关键相关方的义务至关重要，这些关键相关方包括员工、公众、监管机构和全球的同行。

- a) 领导力是造成勉强合格绩效和卓越绩效差距的关键要素。有效的领导力有很多种模型并各有优点，但许多共性特征适用于领导者这一独特角色，且有些特征更为关键。组织应基于自身的绩效水平和具体挑战识别出领导力关键要素，将有效的领导力与企业管理模型（体系）相结合而实现组织有效性；
- b) 在高效组织内可观察到的领导力特征能够体现其领导力的有效性，能够帮助那些希望提升自身的领导能力或是评估和发展其领导团队有效性的组织。鼓励企业管理者将这些特征与本单位的日常领导行为和团队合作行为进行深入比较，把发现的差异作为组织改进的依据；
- c) 从一线主管到首席执行官（CEO）都是组织中各层级领导者。这些人员有正式授权，对管理组织绩效和人员绩效负有责任，有义务提供有效的管理以及鼓舞人心的领导力。

6.3 资源保障

为实现组织质量文化建设的目标，需要组织提供充足的资源，包括：

- a) 确保质量所需的充足的人力和物力资源，特别是要拥有足够经验的员工。建立完善的人事管理体制，并在人员的任用上充分考虑其质量知识和素养；
- b) 实施强有力的人才管理和开发策略，包括人才招聘、人才培养、继任者计划等方式，以满足组织各种岗位的需要；
- c) 保证有足够的培训人员和经费，保证所有的员工在从事与质量有关的工作时具备足够的知识、技能和经验；
- d) 提供充足的资金，配备必要的设施、设备、装置和各种技术手段。

7 质量文化建设基本方法

7.1 质量理念体系构建

质量理念体系是组织得以持续发展的精神依托，明确了组织质量发展的方向，反映了组织的质量价值取向，引导组织全体员工的质量思想和行为，是组织发展中最根本、最核心的内容。

质量理念体系包括质量愿景、质量使命、质量价值观、质量方针目标等。质量理念可来源于组织质量的优秀传统、组织领导的思维、组织多数员工的思维、组织优秀人物和群体的事迹、国内外先进组织的理念。

构建质量理念体系就是通过科学的方式方法，确定组织质量理念体系的框架结构和内容。组织质量理念体系的构建可通过调研、初建、论证、成文、广宣等步骤完成。

- a) 调研：调研组织质量生产实际和质量理念现状，收集质量理念体系相关内容；
- b) 初建：分析整理调研结果，按照质量理念体系的相关理论，初步建立组织质量理念体系；
- c) 论证：内外部专家、员工代表相结合，组织领导与基层员工相结合，对组织质量理念体系反复论证和完善，确定组织质量理念体系结构和内容；
- d) 成文：将“论证”阶段确定的质量理念体系文件化；
- e) 广宣：通过会议、培训、宣传等方式，将组织质量理念内涵广而告之，达成共识，使质量理念入脑、入心、入行。

7.2 组织与策划

7.2.1 质量文化现状分析

诊断组织当前的质量文化现状，明确所处的质量文化现状及建设阶段，为组织质量文化建设规划提供输入。诊断是初步和定性的，可参考附录A中的原则和示例进行评分。实施诊断的小组由组织内部有经验的人员组成，也可邀请第三方专业团队开展。

7.2.2 策划

组织应根据现状及质量目标进行质量文化建设的规划与策划，明确发展阶段、建设对象、建设载体、建设方法和建设计划。

7.2.2.1 质量文化建设规划

质量文化建设规划是组织建设和推进质量文化的长期规划，具体要求如下：

- a) 组织应根据质量文化建设的目标，在充分分析组织中长期发展计划、目前所处的质量文化发展阶段、目前各层级人员质量文化水平等方面的基础上，与组织中长期发展计划同时制定质量文化建设规划；
- b) 质量文化建设规划包括（但不限于）：组织质量文化建设战略目标、质量文化建设的方向和重点、质量文化建设的规划安排、质量文化建设体系完善等；
- c) 质量文化建设规划应根据组织组织机构调整及内外部环境的变化及时审核、适时修订。

7.2.2.2 质量文化建设计划

质量文化建设计划的具体要求如下：

- a) 组织应根据质量文化建设规划及当年度本组织实际管理要求制定质量文化建设年度计划，以确保质量文化建设战略目标的实现；
- b) 质量文化建设年度计划包括（但不限于）：年度计划应达到的目标、工作重点、活动实施方案。

7.2.3 组织与职责

7.2.3.1 总则

为更好的对质量文化建设工作进行管理，组织需要成立质量文化建设组织机构，一般由组织最高管理者负责，并设置质量文化建设归口管理部门，明确组织的构成、职责、权限和接口关系等，使其能够对质量文化建设工作进行宏观决策、整体协调、全面指导和有效管理，推进、指导和落实质量文化建设工作，确保质量文化建设工作顺利推进并取得实效。具体要求如下：

- a) 质量文化建设组织机构的设置应满足组织质量文化建设活动的管理要求，并能体现组织对质量文化建设的高度重视，以及对质量文化建设活动的实施和监督；
- b) 质量文化建设组织机构和人员可包括（但不限于）：质量文化建设推进委员会、质量文化建设推进组、归口管理部门和业务部门等；
- c) 质量文化建设归口管理部门中具体从事质量文化建设相关人员，应具有相关工作经验。

7.2.3.2 质量文化建设推进委员会

主要责任是：

- a) 全面负责推进组织的质量文化建设工作；
- b) 负责审查和评估组织质量文化建设和结果。

7.2.3.3 组织最高管理者

组织最高管理者的主要责任是：

- a) 组织最高管理者是本组织质量文化建设的第一责任人；
- b) 代表组织高层管理者公开承诺将质量置于优先地位；
- c) 确保为组织质量文化的维护和发展提供必要的资源；
- d) 负责批准组织质量文化建设规划及年度计划等成文信息。

7.2.3.4 分管质量文化建设的领导

组织的最高管理者可以委托一名高层管理者担任分管质量文化建设的领导，分管质量文化建设的组织领导的主要责任是：

- a) 受组织最高管理者委托，担任质量文化建设推进的实施负责人；
- b) 负责推进组织质量文化建设和工作的具体实施；
- c) 负责组织与外部机构质量文化的交流。

7.2.3.5 质量文化建设推进组

质量文化建设推进组作为组织质量文化建设推进委员会下设的执行组织，负责组织各项质量文化建设推进活动的实施。组织质量文化建设推进组主要责任是：

- a) 制定并落实组织质量文化建设规划及年度计划等成文信息；
- b) 负责定期评估和监督质量文化建设推进的有效性；
- c) 负责质量文化培训与宣贯活动的组织；
- d) 负责识别反映组织文化问题的早期征兆或潜在问题，将相关信息提交组织质量文化建设推进委员会。

7.2.3.6 归口管理部门

归口管理部门作为组织质量文化建设推进委员会推进组的秘书处，负责牵头和归口管理组织质量文化建设推进的各项工作，协助质量文化建设推进组开展质量文化建设推进工作。组织质量文化建设推进组主要责任是：

- a) 协调和组织开展组织质量文化建设的各项工作；
- b) 指导组织其他业务部门质量文化建设的开展；
- c) 负责监督质量文化建设推进绩效。

7.2.3.7 业务部门

组织业务部门的主要责任是：

- a) 承诺贯彻落实“质量第一”的质量价值观，始终将质量置于优先地位；
- b) 根据组织质量政策和目标，为员工营造良好的有益于质量的工作环境和养成重视质量的工作态度；
- c) 根据质量文化建设推进委员会审批的质量文化建设年度工作计划，负责落实本部门相关的质量文化建设推进工作。

7.2.3.8 全体员工

对组织内全体员工的主要要求包括：

- a) 承诺“质量第一”的价值观；
- b) 每一位员工都应为组织质量文化水平的持续改进与发展做贡献；
- c) 不断提高自身的质量文化素养，积极参加质量相关培训及各项活动。

7.2.4 制定文化建设管理制度

7.2.4.1 质量文化政策声明

《质量文化政策声明》是组织对外公布的其对待质量的纲领性文件，具体要求如下：

- a) 组织应按照国家质量相关标准、政策的要求，结合国内外组织的良好实践和本单位的实际情况，声明质量政策；
- b) 质量政策应张贴和悬挂在组织明显的区域，使全体员工知晓质量政策的内容；
- c) 质量政策的内容应至少包括声明的理由、质量愿景、质量使命、质量价值观、质量方针目标等；
- d) 质量政策应定期审查并适时改进。

7.2.4.2 质量文化管理程序

组织应基于质量文化建设目标制定质量文化管理程序，包括（但不限于）以下方面：

- a) 质量文化相关管理程序中明确组织机构与职责，包括质量文化建设推进委员会、质量文化建设推进组、归口管理部门、业务部门等的职责和要求；
- b) 质量文化相关管理程序中应规定质量文化业绩指标的建立和运转、质量文化培训与宣贯、培育学习型组织、提供资源等相关工作的管理要求；
- c) 质量文化相关管理程序中应规定为质量文化建设提供所需资源保障的要求；
- d) 质量文化相关管理程序中应涵盖质量文化管理水平的评价机制。

7.3 推进与实施

7.3.1 推进

7.3.1.1 质量文化培训与宣贯

关于组织进行质量文化培训和宣贯的总体要求如下：

- a) 组织应通过质量文化的培训与宣贯,使组织员工知晓质量文化、重视质量文化、践行质量文化。所有员工明白自身在质量有关工作中的责任和作用,严格执行相关程序,人人都能成为质量的一道屏障;
- b) 组织在质量文化建设的实践过程中,要立足实际,采取多种渠道、多种手段和形式多样的活动来推进质量文化培训与宣贯,吸纳全体员工积极参与到质量文化建设中;
- c) 组织充分吸收国内外成熟的质量文化理念,以及先进的质量文化建设良好实践,开发出适用于本单位的质量文化培训与宣贯材料,用以指导质量文化建设活动;
- d) 培训与宣贯材料包括教学计划(教案)、讲义、教材、试题等主要内容,以及多媒体材料、图片、印刷品等培训支持性材料。
- e) 组织依据所处的质量文化发展阶段确定合适的质量文化培训目标和培训内容,结合现有的资源条件,按照培训内容相关的工作难度、重要度、频度和经验反馈等来判断和设计恰当的课程,开展质量文化培训;
- f) 质量文化培训应按照计划,逐级开展形式多样的质量文化培训,授课方式可以从本单位内部选拔合适的人员担任教员进行授课,也可以邀请外部研究机构、高校以及其他组织的质量文化专家进行质量文化宣讲和授课;
- g) 组织质量文化培训方式应符合组织现有培训资源条件和管理规定。

7.3.1.2 质量文化沟通与宣传

关于组织进行质量文化沟通和宣传的总体要求如下:

- a) 组织应重视质量文化的宣传工作,采用员工喜闻乐见的形式,有目的、有组织、有计划地开展质量文化宣传、教育及实践活动;
- b) 质量文化沟通可以定期开展研讨会、质量技能竞赛等多种多样的主题活动,用来宣传质量文化知识,讲授质量科学技术、质量问题处理方法和技能,使员工从多渠道、多层次、多方面受到质量文化熏陶;
- c) 组织可以开发质量文化教育性的工具推广质量文化,如质量文化教育案例库,良好实践库、推广手册、宣传海报、演示课件等。

7.3.1.3 激励

激励是进行质量管理的基本方法之一,组织应根据质量文化的建设导向和阶段,制定相应的激励政策和实施办法,包括物质激励和精神激励,以此激发员工质量行为的积极性和主动性。

7.3.2 实施

7.3.2.1 实施的行动主体层级

质量文化建设需要组织全员的参与和支持,按照质量文化建设实施的行动主体可划分为决策层、管理层和执行层(个人)三个层级。质量文化建设中应对三个层级人员的具体要求如下:

7.3.2.2 决策层

7.3.2.2.1 总体要求

决策层应以质量领导力为驱动,建立组织的质量愿景;营造相互信任、相互协作的氛围,践行质量承诺,促进和保持强有力的质量文化;建立精简高效的组织架构和整合管理体系;配足质量资源,建立与质量贡献联动的激励、考核与产值分配机制,提高员工的生产效率,确保战略得到有效执行。

7.3.2.2.2 质量承诺

决策层建立并倡导清晰且鼓舞人心的卓越愿景,该愿景充分考虑了组织的独特性。

- a) 亲自承诺将质量放在首位;
- b) 激发组织内全体成员对于质量的主人翁意识和个人责任感;
- c) 建立清晰且富有挑战性的目标,向行业最佳绩效和最佳实践看齐;

- d) 主动引导各级团队参与卓越愿景的建立;
- e) 向所有员工清晰传达使命、愿景、价值观、战略和目标,包括承包商和合作伙伴,并促进组织文化;
- f) 与自己的团队通力合作,将愿景转化为具体的目标和行动;
- g) 通过言行展现对于愿景和战略的充分承诺;
- h) 持续对组织进行对标,定期审视和更新卓越愿景,以反映组织及行业取得的进步。

7.3.2.2.3 决策行为

决策过程体现质量第一,具体要求如下:

- a) 支持或者影响质量的决策是系统的、严格的和全面的;
- b) 决策层在制定发展战略、长远计划和执行重大变化时体现质量的重要性;
- c) 要使用科学的、系统的方法进行决策;
- d) 确定短期和长期风险和机会,必要时深入分析风险因素;
- e) 决策强调谨慎的做法,而不是轻易地做出决定;决策要侧重于反映组织长期业绩和品牌形象;
- f) 决策层言行一致,做正确行为的表率,以自身行为树立质量标准。

7.3.2.2.4 责任落实

决策层明确岗位的职责和授权,具体要求如下:

- a) 确保报告关系、资源控制和个人权力与其对组织的质量所承担的责任一致;
- b) 确保岗位的职责和授权得到清晰的界定、理解;
- c) 确保各级管理者了解各自的职责和质量责任;
- d) 经常进行现场巡视,进行工作活动的观察、指导,强化质量要求。

7.3.2.2.5 资源保障

对决策层在提供资源方面的具体要求如下:

- a) 确保质量所需的充足的人力和物力资源。建立完善的人力资源管理体制,并在人员的任用上充分考虑其质量知识和素养;
- b) 实施强有力的人才管理和开发策略,包括人员招聘、人才培养、继任者计划等方式,以满足各种岗位的需要;
- c) 保证有足够的培训人员和经费,保证所有的职工在从事与质量有关的工作时具备足够的技能,且配备必要的设备、装置和各种技术手段。设置适当的工作时间和劳动强度,为员工提供便利的基础设施和硬件条件;
- d) 将员工及其专业能力和经验视为最重要的资产;
- e) 通过高质量的程序、设备和高素质的工作人员,严格控制工作过程中的风险。

7.3.2.2.6 营造团队协作、信任与合作氛围

决策层鼓励团队协作与跨职能合作,利用多元团队和集体能力来改善质量,加强决策,促进行动,并提升组织绩效。对决策层在营造团队协作、信任与合作氛围方面的具体要求如下:

- a) 在组织内建立高度信任和尊重、营造一个相互尊重的工作环境。通过鼓励组织内各层级的沟通、协作与跨职能合作来促进团队协作;
- b) 营造担责的氛围,每个人都敦促自己和他人对团队绩效和集体成功负起责任;
- c) 带领团队共同制定清晰、激动人心且有挑战性的绩效目标以帮助实现组织愿景;
- d) 当不确定问题在团队之间的责任归属有争议时,当团队存在冲突时,或当取得成果的进展滞后时,领导者及时介入;
- e) 鼓励团队成员发现和解决问题、争议与质量顾虑,以促进健康的具有质量意识的工作环境;
- f) 建立独立于生产指挥体系、不受其影响地提出和解决质量问题的渠道,员工对提出质量问题有信心,并且认为这些问题能得到及时有效地解决;
- g) 确保人人全心致力于团队目标和行动计划;

- h) 建立自我约束机制；
- i) 主动发现和纠正当前存在的不合作行为；
- j) 鼓励团队从不同角度思考问题，以避免“群体思维”。

7.3.2.2.7 培育学习型组织

对决策层在培育学习型组织方面的具体要求如下：

- a) 避免自满，培育不断学习的氛围，着重培养“事件有可能在这里发生”的意识；
- b) 系统有效地收集和评价内外部经验，及时吸取经验教训；
- c) 定期开展对手册、程序、活动和业绩进行严格和客观的自我评价，积极开展同行评估；
- d) 持续向其他组织学习，不断提高知识、技能和质量业绩；
- e) 坚持高质量的培训，维持一支知识型的员工队伍，强化高标准；
- f) 使用独立监督和性能监测等多种手段确保质量得到持续监督和检查。

7.3.2.2.8 追求可持续结果

决策层通过塑造组织行为、坚持不懈强化高标准，获得员工对绩效的主人翁意识和责任担当，从而追求可持续成果。决策层挑战自身和组织，以发现和杜绝自满。具体要求如下：

- a) 决策层展现对组织决策的主人翁意识，并推动实现成功的结果；
- b) 面对即使是很小的下滑迹象时，决策层倾向于迅速采取反应行动；
- c) 决策层有勇气挑战现状，做出艰难决定，需要时迅速采取行动以纠正组织或文化问题；
- d) 决策层提供坦率、及时的反馈来纠正不足，培养主人翁意识，营造健康的责任担当文化以提升绩效；
- e) 当决策层觉察到与已接受的行为标准或行动存在偏差时，会以尊重他人的方式提出挑战，确保大家认识偏差，并促进消除偏差；
- f) 决策层确保在合适的组织层级做出决策，风险得到了考虑、理解和管控；
- g) 决策层持续促进一种鼓励发现问题、报告问题和解决问题的文化；
- h) 决策层确保纠正行动足够深入，以针对任何潜在的组织、行为或文化原因；
- i) 决策层积极鼓励运用防人因失误技术来预防事件发生；
- j) 决策层真心接受通过对标、内外部评估、运行经验和培训来推动持续改进。

7.3.2.2.9 维护和谐的相关方关系

对决策层在维护和谐公众关系方面的具体要求如下：

- a) 建立与国家管理部门、行业主管部门、地方政府的接口工作体系，严格遵守接口义务和及时响应外部监管部门要求；
- b) 以开放的心态多渠道倾听各种不同意见，并妥善对待和处理利益相关方的各项诉求，确保公众的知情权、参与权和监督权；
- c) 确保向公众提供的信息完整、准确和及时。坚持公开透明的原则并培育全员的信息公开透明的文化氛围；
- d) 在生态环境影响和保护活动中均开展公众参与活动，并充分考虑公众的意见和建议；
- e) 以科学的态度、理性的思维，客观公正的角度对待质量风险，传播质量文化，培育发展公众的质量意识；
- f) 最高管理者应始终致力于增强顾客满意，确定和应对可能影响产品和服务合格以及增强顾客满意的能力的风险和机遇，证实其以顾客为关注焦点的领导作用和承诺。

7.3.2.3 管理层的要求

7.3.2.3.1 总体要求

管理层要以身作则，充分发挥表率 and 示范作用，提升管理层自身质量文化素养，建立并严格执行质量管理制度，落实质量责任，授予质量岗位足够的权利，给予质量措施充分的资源保障，以审慎的态度处理质量问题。

7.3.2.3.2 表率作用

管理层在日常管理工作中以身作则，坚持质量原则，具体要求如下：

- a) 通过培训、宣讲、示范等方式，以身作则践行质量文化；
- b) 当处理进度、成本与质量的矛盾时，能坚持质量原则；
- c) 在制定目标、提出潜在问题、启动或终止突发事件预案等重要决策时要充分沟通交流；
- d) 能够准确掌握质量问题，并迅速反应、妥善解决；
- e) 鼓励员工阻止危害质量的行为。

7.3.2.3.3 质量责任

管理层应明确并落实质量责任，制定质量管理制度并严格执行，具体要求如下：

- a) 确保所在部门特有的、清晰的授权制度可以使每个人职责分明，每位员工可充分了解各自的质量职责以及上下级的质量职责；
- b) 管理层落实在质量决策中的个人责任制，确保相关人员切实担负起相应的责任；
- c) 管理层严格执行质量管理制度，确保由关键质量岗位参与重要决策的制定。

7.3.2.3.4 奖励、激励和交流

对管理层在奖励、激励和交流方面的具体要求如下：

- a) 通过承诺和以身作则，创造一个鼓励和激励个人的环境，营造积极的氛围，使员工想要尽其最大的努力完成工作；
- b) 鼓励和激励在质量方面有突出表现的人员，并给予一定的物质奖励，奖励制度不只是基于工作量，而是要与质量相联系；
- c) 当发生差错时，注意力不要过多地放在错误本身，而应更注意从中吸取经验教训，加强交流和学习；
- d) 积极鼓励员工挑战不符合行为，监督并纠正可能阻碍员工获得其最佳绩效的工作条件；
- e) 明确、直接且及时地将重要问题和关键质量决策传达给所有相关者。

7.3.2.3.5 建立组织内部的高度信任

对管理层在建立组织内部高度信任方面的具体要求如下：

- a) 鼓励员工表达关注、提出建议、指出问题，同时尊重不同意见，尤其是专业人员意见；
- b) 采用公平和客观的方法解决冲突；
- c) 营造一个关注质量的工作氛围，在此氛围下个人可自由地提出质量相关的问题，而不必担心受到报复、威胁、骚扰或歧视；
- d) 各级管理者与自己的团队通力合作，将愿景转化为具体的目标和行动。

7.3.2.3.6 建设学习型组织

对管理层在培育学习型组织方面的具体要求如下：

- a) 即使面对良好的业绩，组织也应培养持续学习的氛围，包括利用经营经验、对标和自我评估等形式不断提升质量；
- b) 使用经验，了解产品和行业挑战，采纳新观点，提升质量；
- c) 定期开展自我评估，其提供的客观、全面和自我评价信息，用于纠正行动；
- d) 制定培训计划，并根据特聘专家和学科专家的意见和反馈，持续改进培训计划；
- e) 积极倡导把失误作为学习的机会，对于人的或组织的失误，都应视为通过经验反馈和吸取经验教训改善质量的好机会；
- f) 及时识别质量文化弱化的征兆，并采取有效的补救措施，避免质量文化的恶化。

7.3.2.3.7 人员资格的审查和培训

管理层发展自身和他人以打造一个高效组织，其中汇集了多样化、有资质、有能力、熟练的专业人才，能够维持长期积极向上的质量文化。对管理层在人员资格审查和培训方面的具体要求如下：

- a) 管理层应确保部门的每位员工都能充分胜任自己所承担的工作，运用科学的方法和手段分析和评价部门员工的能力与岗位的匹配度；
- b) 人员资格的审查和培训的方式包括（但不限于）：对岗位任务的科学分析和评价；对员工充分的信任和授权；对员工的绩效进行科学评价；对员工进行充分有效的技能培训；重视对员工的培养和任用；给员工充分发挥才能的空间和机会；
- c) 管理层确保各个岗位由完全合格的候选人出任，无论在正常工作情况下或面对危机，他们都应具备应有的行为、必要的专业能力和经验，胜任领导者角色；
- d) 管理层亲自参与继任者培养工作，充分考虑人员变化带来的组织风险；
- e) 管理层主动发现、支持并提供发展机会给具有领导潜质的人才；
- f) 管理层支持多元化，将其作为人才管理和领导力发展的重要因素。

7.3.2.3.8 识别并解决问题

管理层应对潜在影响到质量的问题，根据其重要性，及时识别、充分评价、快速处理和纠正。通过识别并解决各种问题包括组织问题，来强化质量和提升业绩。识别和解决问题的主要流程包括以下方面：

- a) 充分评价识别的问题，确保问题的解决方案针对了问题的原因并与质量重要性相符；
- b) 根据问题对质量的影响，采取及时、有效的纠正行动来解决问题；
- c) 定期分析来自纠正行动及其他评估活动的信息，以发现不良的趋势或状况。

7.3.2.3.9 常态检查

管理层应用各种监测工具确保质量，包括持续审查质量文化。具体要求如下：

- a) 管理层定期评估个人和团队质量绩效，为了组织的质量目标，必要时调整团队构成；
- b) 管理层使用员工调查、自我和独立评估、外部反馈等，定期监测质量文化落实情况；
- c) 管理层在重要质量改进过程中通过聚焦问题、强化标准、指导问题改进和强化积极决策来展示领导力；
- d) 管理层与工作组或团队进行详细讨论，对如何提高质量绩效提供有价值的反馈意见；
- e) 管理层鼓励资深员工为质量行为和检查高标准做出表率。

7.3.2.3.10 质量实践

管理层通过倾听、行动和真诚沟通来建立和维持信任关系。他们通过带动员工队伍参与以取得一致的认识，愿意努力追求和维持卓越绩效和质量水平。具体要求如下：

- a) 管理层营造积极向上的氛围，激发员工把工作做到最好；
- b) 管理层通过示范专业人员应有的行为，树立个人榜样；
- c) 管理层公开、坦率沟通，正直行事；
- d) 管理层主动征求、倾听、接受并回应不同的想法、关切、问题和意见；
- e) 管理层展现韧性并且激励员工，尤其在面临挑战时期；
- f) 管理层认可并奖励个人和团队的成就；
- g) 管理层主动沟通并解释自己行动和决策背后的“为什么”，尤其在变革时期；
- h) 管理层经常出现在现场，强化正面行为，识别个人和团队的绩效偏差和改进机遇；
- i) 管理层鼓励各级员工找出差距，改进各项活动、流程和工作条件；
- j) 管理层知道人因失误的性质和原因，首先致力于理解，而不是急于得出结论和简单责备个人；
- k) 管理层运用和发展必要的技能，以提升自身领导能力；
- l) 管理层通过分享自己的行业知识、专业和领导经验来主动培养和指导他人。

7.3.2.3.11 资源分配

管理层在实施资源分配时应体现质量业绩的重要性，考虑与质量贡献相结合的分配机制，确保为质量防范和处置措施配备足够资源，具体要求如下：

- a) 管理层确保人员配置与保持质量可靠的相关需求一致；
- b) 管理层确保在所有生产情况下都有足够的合格人员，并满足工作时间的要求；
- c) 管理层采取措施确保设施的有效性和定期维护，包括设备有效性和应急设备可用性等。

7.3.2.4 执行层

7.3.2.4.1 总体要求

全员正确理解和认识各自的质量责任，做出质量承诺，严格执行各项质量规定，形成人人都是质量的创造者和维护者的工作氛围。

7.3.2.4.2 责任意识

组织应界定并让全体人员清楚自己的质量责任和权限。在报告关系、岗位权限以及团队责任中都强调“质量第一”。质量人人有责主要体现在以下方面（但不限于）：

- a) 每个人正确理解和认识自己担负的质量责任，并在行为和工作实践中体现责任意识；
- b) 每个人理解自身有责任提出质量问题，包括他人发现的问题；
- c) 每个人对所承担的工作的准备和执行负责；
- d) 每个人积极接受培训，并具备执行所承担工作的资格；
- e) 每个人理解工作的目的、在工作中的作用及对整体目标所负的责任；
- f) 每个人理解遵守法律法规和规章制度的重要性，对违背法律法规和规章制度的行为和后果承担责任；
- g) 每个人认识到遵守标准和制度的重要性，捍卫质量原则，遵守程序，对没有满足标准的情况承担责任并不断追求高标准；
- h) 个人之间、团队之间在开展各类活动时，能实现内部和跨组织的沟通与合作，建立团队内部的相互信任，遵守承诺、确保质量。

7.3.2.4.3 质疑的工作态度

组织中的每个人都应避免自满，对面临的各种状态、假设、异常和活动保持质疑，以发现可能导致的错误和不当的行为。每个人都对不利于组织质量的价值观、状态或行为保持警觉。培育质疑的态度主要体现在以下方面（但不限于）：

- a) 即使面临成功，每个人能认识到失误的可能性、潜在的问题和固有的风险，做好应对计划；
- b) 每个人在遇到不确定状态时停止工作，继续工作前对风险进行评估和管理；
- c) 当认为某些情况不正确时，每个人都敢于挑战假设并提出反对意见；
- d) 每个工作人员都应应对现场的变化和异常情况保持足够的敏感，并对变化予以质疑。

7.3.2.4.4 严谨的工作方法

执行层应秉持科学严谨的态度，按要求实施作业活动，追求和弘扬工匠精神，在从事的专业技术领域深耕细作，工作精益求精，并及时反馈工作过程中的质量风险，具体要求包括：

- a) 理解工作程序；
- b) 遵守工作程序；
- c) 对未预计的情况保持警觉；
- d) 发生问题时停下并思考；
- e) 需要时寻求帮助；
- f) 注意有序、及时和整洁；
- g) 保持细心；
- h) 不走捷径。

7.3.2.4.5 善于沟通交流的工作习惯

执行层在沟通交流时始终关注质量。质量沟通是广泛的，包含了多个方面：领导层面的沟通、工作相关的沟通、基层工作人员间的沟通。组织内由下至上的沟通和从上至下的沟通同样重要。良好沟通的工作习惯主要体现在以下方面（但不限于）：

- a) 从他人获取有用的信息；
- b) 向他人传递信息；
- c) 对日常的和非常规的工作应报告并形成记录；
- d) 提出质量倡议；
- e) 主动听取意见并以坦诚开放的态度对待所提意见。

8 评估与改进

8.1 分析与评估

8.1.1 总体要求

为评价组织的质量文化水平和状态，识别组织质量文化良好实践和待改进领域，推动组织培育和持续提升质量文化水平，让质量文化“内化于心，外化于形”，成为全体员工的职业信仰，组织应制订计划并定期开展质量文化评估。为提高评估有效性、客观性，组织开展的质量文化评估应结合组织战略、管理机制，制订评估准则，采取定性和定量、集中和日常相结合的评估方式。组织实施质量文化水平评估的基本要求如下：

- a) 组织应有计划地开展质量文化水平的评估和改进活动，对本组织质量文化建设水平的有效性进行定期评价；
- b) 评价应涉及与本组织质量文化建设的体系运作和相关质量文化建设活动实施有关的各个方面，及时识别出质量文化建设的薄弱环节，并采取相应的改进措施；
- c) 在质量文化建设有效性自我评价的基础上，可采取第三方评估方式开展质量文化评价活动，提升评估客观性，并不断推进质量文化水平向行业高标准看齐。

8.1.2 质量文化评估计划

组织应组织制定质量文化建设、评估的计划并得到组织最高管理者的批准。组织制定的质量文化建设、评估计划及批准的信息应形成成文信息并予以保持。

8.1.3 质量文化评估方式

8.1.3.1 评估方式类别

组织可通过集中调查和日常信息收集相结合的方式综合评估文化建设水平，这些方式通常包括调查问卷、人员访谈、行为观察、文件审查、组织业绩和人员绩效观察与分析等方法来进行质量文化水平的有效性评价。

8.1.3.2 调查问卷

组织可定期开展针对全体员工的质量文化问卷调查，用于监测全体员工的质量文化状况，识别和发现员工反映的普遍问题，并及时采取措施。

问卷设计应以评估检查指标为核心，需根据组织情况和要素事先进行有效策划，体现多样性，并对收集的数据进行统计分析，重点关注问卷结果差异较大和得分较低的问题。

8.1.3.3 人员访谈

通过专门的调研活动，集中对决策层、管理层、执行层人员进行访谈，了解其对质量文化的态度和看法，以及质量责任制、奖惩等内容的落实情况，对附录B评估表中的评估内容尽可能收集到比较全面的信息。

8.1.3.4 行为观察

日常开展的行为观察通常包括会议观察和现场观察两部分内容，会议观察可涉及到领导层的责任意识、团队合作、保守决策、有效沟通等各个方面。现场观察可以客观判断现场作业人员遵守程序的情况，记录发现的良好行为和不良行为，切身感受被检查组织的质量文化氛围，并对访谈、文件审查等方式检查的意见进行验证。

8.1.3.5 文件审查

审查的文件包括被评估单位/部门的管理体系文件，包括规划、程序、规定、操作指导书等，也包括过程活动中形成的操作/验收记录、会议纪要等。通过检查文件、记录等方式，验证组织的规划、规定、程序所制订的规则是否完善、适宜，是否得到执行，记录是否规范，从而对相应质量文化特征或要素的状态做出判断，并记录反映质量文化特征的具体案例。

8.1.4 质量文化评估流程

为提高质量文化评估的客观性、全面性和有效性，促进质量文化融入到日常工作中，依托体系评审、检查、质量事件调查、质量会议观察、风险防控、安质环考核等实施常态化评估，质量文化评估按四个阶段进行（见图2）。

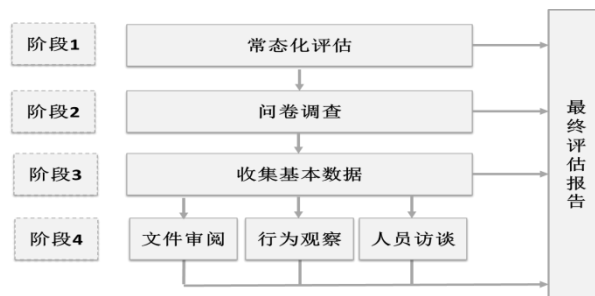


图2 质量文化评估流程图

8.1.5 质量文化评估内容

质量文化评估是针对组织，而非针对组织中的个人给出正面或负面的评估意见。评估主要基于组织质量文化有形表征而建立的一系列评价指标开展。本指南基于质量文化中的八大特征，根据其属性总结归纳为行为表征、组织制度、组织氛围3个维度：

- a) 行为表征：是各级人员践行质量文化要求的意识的外在和行为表现的综合，是质量文化意识的落脚；
- b) 组织制度：是组织全体成员必须遵守的行为准则，它包括组织机构的各种章程、条例、守则、规程、程序、办法、标准等；
- c) 组织氛围：是组织成员、观察者对组织整体环境、群体行为习惯表征的主观感受，影响组织整体认知和行为，体现的是质量文化在组织内的接受程度。

附录 C 给出了参考的量化评估模型及要求，各组织可参考并建立适用于自身的评估模型及要求。

8.1.6 质量文化评估结果及应用

根据对组织定性与定量的评价结果，收集记录负面和正面案例，建立负面、良好实践案例库，总结组织质量文化建设的不足和良好实践，对存在的薄弱环节的要素、管理环节制订改进措施并实施改进，对薄弱环节的改进实施闭环管理，同时加强宣贯和学习良好实践案例，以促进良好文化基因的传承。

8.2 改进与创新

组织采取问卷调查、自我评估、经验反馈、内部监督和审核等方式识别本组织在质量文化建设推进工作的问题和弱项，进行相关问题的收集，并进行原因分析，制定有效的纠正措施并落实。同时，采取切实的行动来监测和评估纠正措施完成的质量，达到对问题解决的闭环管理，努力实现质量文化建设的持续改进创新。

组织积极开展与其他组织或国外组织进行对标活动，找出组织在质量文化管理、质量文化建设以及员工行为表现等方面与对标组织之间的差距，分析原因，制订措施，创新方法，改善和提高自身的质量文化建设水平和能力。

附录 A

(资料性)

质量文化水平判定等级及原则

表A.1给出了质量文化水平判定等级及原则。

表A.1 质量文化水平判定等级及原则

等级	判定原则	示例
V-自我完善级 [90分~100分]	体现出优秀的质量文化的意识、态度、行为表征、组织制度和组织氛围，能够主动创新、持续改进、取得长效并谋求卓越发展的案例。	员工按照完善的质量问题报告制度积极报告，根本原因分析彻底，整改措施及时并有效落实，没有重发问题，质量趋势分析结果得到有效应用；且能按要求进行经验反馈，有益于质量决策。
IV-自觉主动级 [80分~90分]	体现出良好的质量文化的意识、态度、行为表征、组织制度和组织氛围，取得实效并主动改善的案例。	建立了完善的质量问题报告制度，明确了鼓励条款，员工积极报告且激励到位，整改措施有效。
III-目标驱动级 [70分~80分]	在组织质量绩效目标的驱动下，正常履行本职工作、实施效果一般的案例。	建立了完善的质量问题报告制度，员工主动报告，不担心受到处罚，并对问题进行分析和整改。
II-被动符合级 [60分~70分]	质量文化的意识、态度、行为表征、组织制度和组织氛围方面表现出质量文化薄弱的特征，被动满足外部的强制要求。	建立了质量问题报告制度，但可操作性不强或者相关规定不完整，但员工主动报告意愿不足，担心受到处罚。
I-初始形成级 [0分~60分]	质量文化的意识、态度、行为表征、组织制度和组织氛围方面表现出质量文化匮乏的特征，已发生违背质量文化的不良行为或后果的案例。	尚未建立质量问题报告制度，员工不知道如何报告。发生质量问题后故意隐瞒或虚报。

附录 B

(资料性)

质量文化评估特征及要求

表B.1给出了质量文化评估特征及要求。

表B.1 质量文化评估特征及要求

质量文化特征	评估要素	质量文化特征	评估要素
决策层的质量观和承诺 (A)	A1 质量承诺	构建持续成功的整合管理体系 (E)	E1 组织机构
	A2 决策行为		E2 资源管理
	A3 责任落实		E3 过程控制
	A4 资源保障		E4 问题识别和解决
管理层的态度和表率 (B)	B1 表率作用	营造适宜的组织氛围 (F)	F1 工作时间和环境
	B2 质量责任		F2 激励和晋升
	B3 资源分配		F3 沟通交流
	B4 常态检查		F4 工作氛围
	B5 保守决策	建立内部挑战机制 (G)	G1 了解质量价值
全员的参与和责任意识 (C)	C1 遵守法规		G2 质疑的态度
	C2 遵守程序		G3 注重质量的工作氛围
	C3 责任意识		G4 响应质量关注事项
	C4 团队合作		G5 经验反馈
培育学习型组织 (D)	D1 培训		G6 预防人因失误
	D2 评估和改进	维护利益相关方的和谐关系 (H)	H1 以客户为中心
	D3 对标		H2 关系管理
	D4 学习氛围		

附录 C
(资料性)
质量文化评估模型及要求

C.1 质量文化评估要素

质量文化评估是针对组织，而非针对组织中的个人给出正面或负面的评估意见。评估主要基于组织质量文化有形表征而建立的一系列评价指标开展。本指南基于质量文化中的八大特征，根据其属性总结归纳为行为表征、组织制度、组织氛围3个维度，并针对每个维度的特征关注点构建了对应的一组评估要素，共计15个评估要素。为便于评估人员的理解和运用，结合组织管理实践，将每个评估要素又分解为若干个评估元素，将每个元素按5级成熟度等级对表征组织质量文化的典型特性和行为模式进行描述，构建质量文化要素(Element)-成熟度(Maturity)矩阵(Matrix)模型(以下简称EMM模型，见图C.1)：

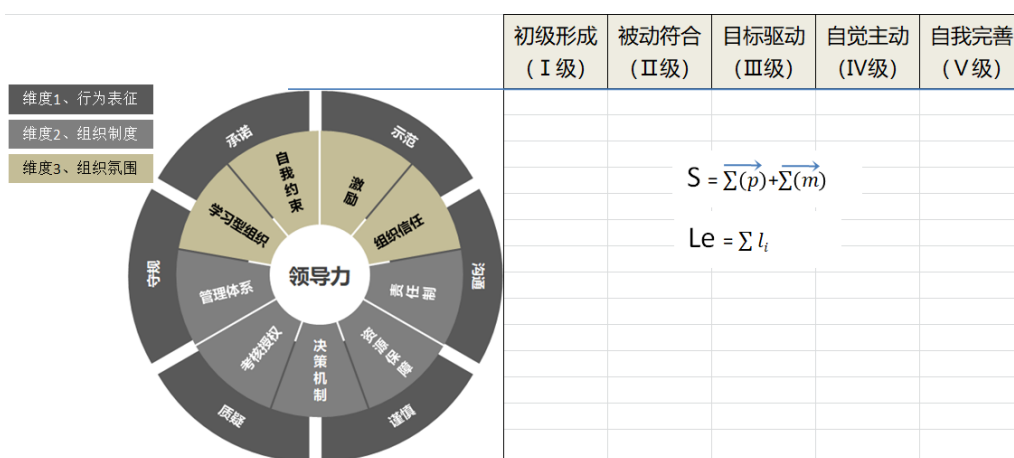


图 C.1 质量文化要素-成熟度矩阵模型 (EMM 模型)

C.2 质量文化的量化评价

C.2.1 质量文化的量化评估内容

从质量领导力、质量文化成熟度、质量文化动力水平三个方面对组织质量文化建设水平的进行量化评价。

C.2.2 质量领导力

质量领导力指组织中的各级管理者承担质量责任、履行质量承诺，运用其影响力，确立组织共同的愿景和价值观，建立组织的质量战略和组织制度，通过整合组织资源和激励期望的质量行为，创建组织的质量文化氛围，带领组织实现质量目标的能力。“质量领导力”是组织持续追求组织高质量发展的核心驱动力。从组织的质量承诺、决策制度、资源保障、激励与示范四个方面建立量化评价准则，将质量领导力分为“不足”、“一般”、“良好”、“优秀”、“卓越”五个等级。

C.2.3 质量文化成熟度

根据EMM模型，将组织的质量文化各构成元素按不同发展阶段划分5个成熟度等级，综合体现和反映组织质量文化水平现状，给质量文化理念赋予了实践的具体方法和发展阶段，明确了组织应追求的质量文化发展特定的路径和内容，给出量化衡量组织质量文化水平的量化准则。五级成熟度的定义及主要特征如下：

- a) I级-初始形成：行为表征或组织特性体现质量文化严重匮乏；
- b) II级-被动符合：行为表征或组织特性体现被动践行质量文化；
- c) III级-目标驱动：在组织目标驱动下正常履行本职工作；
- d) IV级-自觉主动：行为表征或组织特性体现自觉主动建设质量文化；

- e) V级-自我完善:行为表征或组织特性体现自我完善质量文化充分调动员工的积极性和创造性。

C.2.4 质量文化动力水平

质量文化动力水平反映组织进行质量文化建设的意愿。动力水平可分为减速、怠速、加速三个阶段,各级动力水平展现的典型文化特征如下:

- 减速阶段:提升质量文化水平的意愿不足;
- 怠速阶段:提升质量文化水平的意愿程度不变;
- 加速阶段:提升质量文化水平的意愿强烈。

C.2.5 质量文化的量化评价指数

组织的质量文化水平由组织“质量文化状态(S)”和“质量领导力(L)”综合衡量。质量文化状态(S)表示组织的质量文化建设水平和意愿情况,质量领导力(L)表示管理者在组织质量文化建设中的作用和影响力情况。

其中“质量文化状态(S)”由质量文化“成熟度”和“动力水平”构成,并通过相应的“成熟度指数(M)”和“动力指数(P)”进行评价(见图7);质量领导力(L)通过质量领导力指数(Le)评价。质量文化水平的指标构成见图C.2。

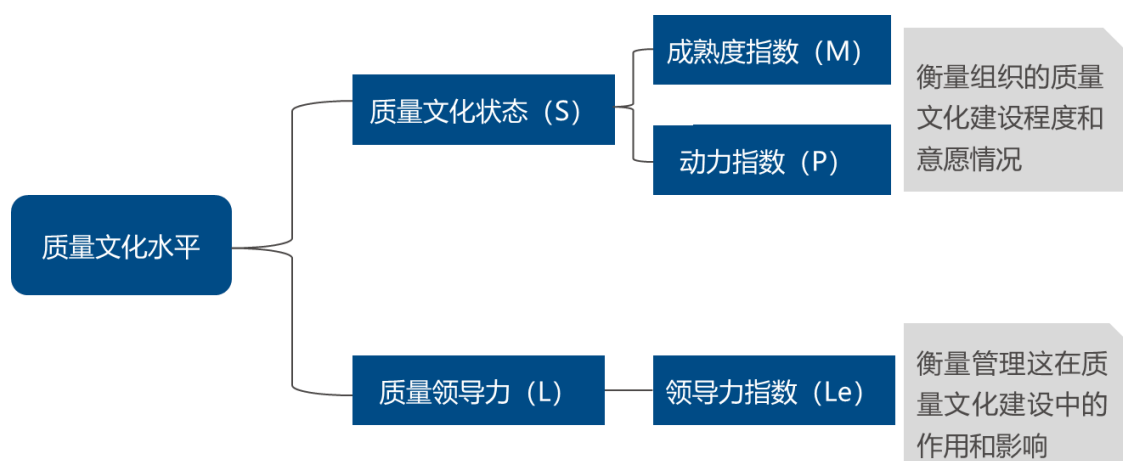


图 C.2 组织质量文化水平的构成指标

C.3 质量文化评估结果

C.3.1 质量文化状态水平 (S)

将成熟度(M)-动力水平(P)构成直角坐标系,将坐标系平面划分为5个质量文化状态区域(见图7),将计算的成熟度指标值($M=\sum m_i$)和动力指标值($P=\sum p_i$)在质量文化状态评价模型中对应坐标点所处的区域,表明组织的质量文化状态(S)。质量文化状态五个区域说明如下:

- 匮乏区(AI):基本上没有质量文化;
- 临界区(AII):或者是成熟度很低,或者是动力严重不足;
- 亚健康区(AIII):或者是成熟度较低,或者是动力不足;
- 健康区(AIV):质量文化建设良好,处于健康状态;
- 卓越区(AV):质量文化处于卓越状态。

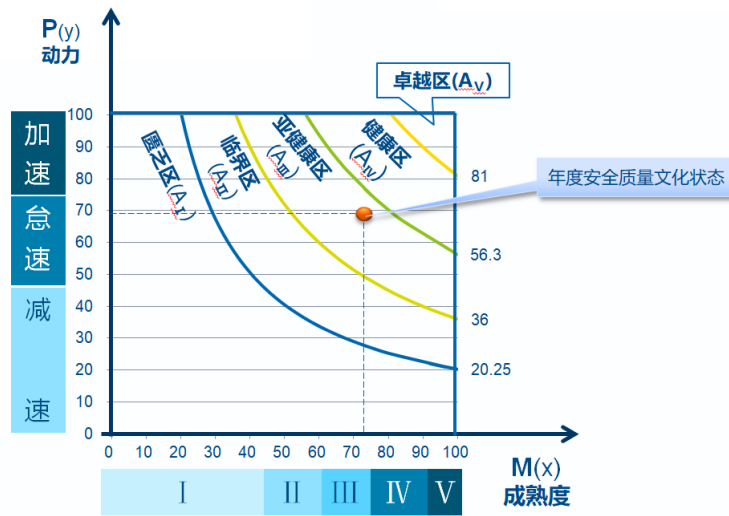


图 C.3 质量文化综合水平

C.3.2 质量领导力水平 (Le)

组织质量领导力从责任、承诺，决策、制度、资源保障、示范、激励要素中选取相应的元素，用于评价组织的质量领导力水平。领导力的五个等级对应的参考分值区间如下：

- a) 领导力不足[0~60)分；
- b) 领导力一般[60~70)分；
- c) 领导力良好[70~80)分；
- d) 领导力优秀[80~90)分；
- e) 领导力卓越[90~100)分。

构成领导力指数所有元素评估得分加权评估分为组织质量领导力水平评价得分值。

不同规模及类型的企业可根据需要确定是否适用质量领导力水平评价，根据企业实际需要进行裁剪。

参 考 文 献

- [1] ISO 9004: 2018 Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success
 - [2] ISO 56002: 2019 Innovation management — Innovation management system — Guidance
 - [3] 《质量文化政策声明》 2015年1月由国家质量局、国家能源局和国防科工局联合发布
 - [4] 《质量文化建设方略》 2011年3月由中国质量协会编著
 - [5] 《企业质量文化建设》 2018年5月由罗云主编
 - [6] Safety culture, International Atomic Energy Agency (IAEA) Safety series No. 75-INSAG-4, 1991
 - [7] 《质量文化特征》，2017年2月由国家质量局发布
 - [8] WANO PL 2019-01 核电领导力有效性特征GLOBAL LEADERSHIP IN NUCLEAR SAFETY
-