



# 中华人民共和国国家标准

GB/T 23703.3—2010

---

## 知识管理 第3部分：组织文化

Knowledge management—  
Part 3: Organizational culture

2011-01-14 发布

2011-08-01 实施



中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局  
中国国家标准化管理委员会

发布

中 华 人 民 共 和 国  
国 家 标 准

知识管理

第 3 部分:组织文化

GB/T 23703.3—2010

\*

中国标准出版社出版发行  
北京复兴门外三里河北街16号

邮政编码:100045

网址 [www.spc.net.cn](http://www.spc.net.cn)

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

\*

开本 880×1230 1/16 印张 0.5 字数 9 千字

2011 年 4 月第一版 2011 年 4 月第一次印刷

\*

书号: 155066·1-42352 定价 14.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

## 前 言

GB/T 23703《知识管理》包括以下部分：

- 第1部分：框架；
- 第2部分：术语；
- 第3部分：组织文化；
- 第4部分：知识活动；
- 第5部分：实施指南；
- 第6部分：评价。

本部分为 GB/T 23703 的第3部分。

本部分按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本部分由中国标准化研究院提出。

本部分由全国术语与语言内容资源标准化技术委员会归口。

本部分主要起草单位：中国标准化研究院、深圳市蓝凌软件股份有限公司、全国组织机构代码管理中心、北京拓尔思信息技术股份有限公司、北京信息科技大学。

本部分主要起草人：张艳琦、邢立强、贾晓霞、岳高峰、郭秀婷、史立武、朱虹、吕学强、葛新权。

## 引 言

知识正逐渐成为当今组织取得竞争优势的关键因素,意味着当代社会正在进入知识经济时代。但是,知识管理的基本概念和框架模型在我国目前还缺乏统一的认识。GB/T 23703 的本部分界定了基于知识的组织文化的概念、特征、与知识管理之间的关系,并提供了基于知识的组织文化建设的有关内容和若干方面,为开展适用于知识管理的组织文化的研究、培训、学术交流提供参考和借鉴,为我国组织开展适用于知识管理的组织文化建设提供指导和依据。

## 知识管理

### 第3部分:组织文化

#### 1 范围

GB/T 23703 的本部分给出了知识管理与组织文化之间的关系、基于知识的组织文化特征,并提供了若干开展基于知识的组织文化的方法与工具。

本部分适用于以组织文化为基础推进知识管理的实施。

#### 2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件,仅注日期的版本适用于本文件。凡是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 23703.2 知识管理 第2部分:术语

#### 3 术语和定义

GB/T 23703.2 界定的术语和定义适用于本文件。

#### 4 知识管理与组织文化

组织文化是组织成员在探索适应外部环境和整合内部资源的过程形成的,得到组织全体成员普遍接受,包括价值观念、行为准则、团队意识、思维方式、工作作风、心理预期和团体归属感等。因一贯运行良好而被认为行之有效,并且被当作感知和思考的途径传递给组织新成员。

组织文化是知识管理成功与否的关键。知识管理的实施要根据具体的组织情境,采用不同的知识管理战略和工具去适应组织文化,进而在实践过程中渐进地营造基于知识的组织文化。在基于知识的组织文化中,强调通过学习来构建组织的持续竞争优势。与正式组织结构采用的行政命令方式相比,非正式组织结构更有助于知识在个体、团队和组织之间的传递与共享,更有助于创造新知识。

#### 5 基于知识的组织文化特征

##### 5.1 信任

员工、团队、组织之间的信任是知识交流与共享的前提。在基于知识的组织文化中,信任是知识传递得以高效进行的重要基础,特别是在隐性知识的扩散过程中。信任包括以人际关系为基础的信任、以能力为基础的信任以及以制度为基础的信任等。没有相互信任,个体之间以及个体与组织之间都难以真正地交流和共享。

##### 5.2 共享

合作共赢、共同分享。正是组织成员之间的知识共享,使得组织能够将内部分散的知识契合在一起

形成合力。知识嵌入在组织管理的各个层面,只有在知识共享的基础上,组织才能共享愿景、目标、价值观、经验、思想和洞察等。在知识型组织文化下,每个人都愿意和别人分享知识,组织充满活力与创造力。

### 5.3 开放

开放的理念有利于组织知识的共享与积累。开放允许组织内的员工、团队访问所需的知识,并在正确的机制下,对知识进行相应的修订、补充、完善,以便于知识的更新和积累。

### 5.4 容错

容许人们在创新过程中犯错误。知识创新的过程就是不断试错的过程,创新本身存在着风险,如果不能容忍错误,人们就会畏手缩脚,不敢冒险无法创新。不仅要容错,还要正视错误,更要从错误中反思,汲取经验。

## 6 员工、团队、组织

### 6.1 知识型员工

知识型员工是从事知识生产、创造、扩散和应用活动,能够带来知识资本增值的组织成员。知识型员工一般具有较高的个人素质、较强的自主性、自我实现愿望强烈,从事创造性劳动、工作过程难以监督以及劳动成果难以衡量等特征。

### 6.2 协作型团队

协作型团队是指具有不同知识背景和能力的个体组成的互动沟通、密切合作的群体。协作型团队通过构建协作交流的平台,鼓励团队成员共享知识、经验和能力,营造协作学习的组织氛围,进而快速提高团队的知识总量和集体智慧,增强组织竞争力,达成整体大于部分之和的协同效果。通过团队成员的深度交流,达到心灵沟通,协作型团队逐渐形成基于个人目标的共同愿景。

### 6.3 学习型组织

学习型组织是擅长获取、创造和转移知识,并能够结合新知识改变自身行为的组织。学习型组织以信息和知识为基础,组织成员能够自我学习、自我发展和自我控制。学习型组织中员工具有更多的自主权,有利于全体员工发挥更大的积极性与创造性。

### 6.4 正式和非正式组织结构

正式组织结构描述的是组织的部门、职能和责任。非正式组织结构是指个体为满足情感、习惯、偏好等心理需要而结成的兴趣小组和实践社区等。非正式组织结构能让组织充满创造力(或破坏力),基于知识的组织文化更强调发挥非正式组织结构的积极作用。

## 7 方法与工具

### 7.1 实践社区

实践社区是组织成员在共享经验、兴趣和目标的过程中形成的非正式组织结构。实践社区使每个个体获得满足感;个体之间相互了解、能够在社区中找到理解自己观点的工作伙伴、交流共同的兴趣等等。组织中存在的实践社区是跨组织部门边界而对组织实践、技能、学习、经验及反馈回来的信息进行

有效传递的最佳方式。现在,越来越多的组织正在着手创建实践社区。

## 7.2 专家黄页

专家黄页可以协助员工在第一时间找对合适的专家。员工遇到困难的时候,依据相关领域的信息,可以快速地从专家黄页中找到对应的专家并进行咨询,协助解决问题,创造并分享知识。通过专家参与,提供完善的学习、散播知识及分享经验的空间。

## 7.3 导师制与教练制

导师制是把组织内经验丰富的老员工和没有经验的新员工配对,进行隐性知识传递,通常称为“老带新”、“传帮带”。导师制能降低新员工学习组织经验和惯例的难度。

教练制是通过教练对自己观点的阐释、接纳开放的质疑以及采用新方法,促使学员提高能力。教练制的效果往往依赖于学员自身的领悟力,学员应根据自己的经验,对所教授的内容进行自我判断和反思,针对自己的问题举一反三,达成深刻的理解。教练制可采用一个教练对一个学员或一个教练带一个团队的方式。

## 7.4 干中学

干中学就是在实践中学习,在工作的过程中寻找解决问题的思路和方法。经验来自于行动,学习是经验不断积累的过程。

## 7.5 行动后反思

行动后反思是一种个体或群体在行动中能够反映及学习的方法与机制,分析事件的发生过程、发生的原因以及改进措施。行动后反思目的是从已经完成任务中获得更好的学习方法和效果,让人们在行动的过程中学习,触发组织内部和团队之间的知识交流与分享。

## 7.6 讲故事与对话

讲故事可调动员工积极性,激发团队协作精神,增强员工对组织文化的认同感。故事叙述的效果经常利用隐喻来传递关于价值观的重要信息。讲故事的效果不在于传递的信息量是否大,而在于能否激发听众的理解力,并从中感受到故事在更广范围内产生的影响。

对话是一种结构化的方法,经常用来解决困难。对话需要客观评估,并尽量消除批判性言论,具有很好的开放性和透明度。对话需要有良好的谈话控制技巧,能在复杂情况下确保客观的表达和评价。

参 考 文 献

- [1] 澳大利亚国家标准 AS 5037—2005. 知识管理 指南[S]
  - [2] 欧洲标准化组织工作协议 CWA 14924 系列. 欧盟知识管理良好实践指南[S]
- 



GB/T 23703.3-2010

版权专有 侵权必究

\*

书号:155066·1-42352

定价: 14.00 元