



中华人民共和国国家标准

GB/T 23703.5—2010

知识管理 第5部分：实施指南

Knowledge management—
Part 5: Implementation guide

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

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 5 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、北京智识企业管理咨询有限公司、北京拓尔思信息技术股份有限公司。

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

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 的本部分在 GB/T 23703.1—2009 的基础上,为知识管理的实施提供可供借鉴的阶段划分和工作内容,为组织实施知识管理提供指导和参考,从而促进组织知识管理的广泛应用。

知识管理

第5部分:实施指南

1 范围

GB/T 23703 的本部分规定了大多数组织机构实施知识管理的一般原则,以及项目实施过程中一般适用的实施过程和基本活动。包括以下几个方面:

- a) 实施原则;
- b) 实施准备;
- c) 实施阶段;
- d) 评估与改进;
- e) 制度化。

本部分适用于引导大多数组织机构开展知识管理实践活动。

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、定义和缩略语

GB/T 23703.2 界定的术语、定义和缩略语适用于本文件。

4 实施原则

实施知识管理宜遵循以下原则。

4.1 领导作用

领导者的支持和参与,是系统实施知识管理的前提和保障。对领导者、管理者的培训和教育是取得知识管理成功的关键。

4.2 战略导向

不同组织由于其行业环境、组织特点、战略选择和知识特征的不同,会导致该组织在知识管理战略选择上方向和路径不同。因此,组织需要基于对自身经营战略、知识管理现状及其需求的分析,将知识管理战略融入到组织的业务战略之中,以支撑组织战略目标。

4.3 业务驱动

组织需要在不同的规划期内,以核心业务为导向,针对业务热点或主题推进知识管理,实现组织结构、业务流程和知识流程的有效衔接和互动。

4.4 文化融合

知识管理涉及到人员、文化、制度、行为模式等多个方面。实施时,应抛弃单纯从技术出发的观念,宜将知识管理思想、理念和方法与组织现有的文化和行为模式相融合。

4.5 技术保障

组织应采用适宜的技术设施保障知识管理的实施,从而在业务或文化角度推进知识管理时,使知识管理的成果固化和持久。

4.6 知识创新

组织应制定制度鼓励员工创新,将知识管理与创新的绩效挂钩,激发员工的创新自主性。鼓励员工勇于试错,并愿意承担员工创新的风险;在员工创新的过程中,阶段性的创新成果应通过知识管理来固定、分享和保护。

4.7 知识保护

在组织创造、积累、分享和使用知识的同时,应注重组织内部知识的安全保密,维护好组织知识,保护知识产权,避免因人员的流动、合作伙伴、供应商等因素导致知识流失与损失。

4.8 持续改进

知识管理作为组织内一项日常工作,应定期检查评审,持续改进。

5 实施准备

5.1 识别变化因素

知识管理实施过程中涉及诸多环节和诸多业务人员、技术人员,都可能存在着不可预知的变化因素,易造成知识资产的流失、贬值和被窃取,从而导致知识管理实施的失败。因此,预先识别实施过程中的变化因素,并制定相应的处理计划,可以有效降低知识管理实施风险。

5.2 定义实施目标

知识管理实施的目标就是基于组织的发展战略和知识管理需求,提高组织整体协作水平,使知识管理的主体能够快速而方便地访问到所需要的知识,将最恰当的知识在最恰当的时间传递给最恰当的人,也就是说,通过系统性地利用知识、处理流程和专家技能,不断提高组织的创新能力、快速反应能力,提高组织效率和员工技能素质。

5.3 定义实施基准

在知识管理实施之前,有必要知道组织机构当前的知识管理状态和水平,即对组织实施知识管理的成熟度进行评价,从而定义知识管理实施基准。

5.4 准备项目初步设计

通过持续的、可重复的诊断流程,出具知识管理分析报告和知识管理实施建议书,进一步指导知识管理实施活动。

5.5 建立组织机构

开展知识管理的实施工作,要有可靠的组织保障,应根据组织的实际情况建立相应的负责知识管理实施的知识管理办公室或知识管理负责部门。同时,应设立知识主管,有条件的可设首席知识官(CKO),负责知识管理实施、运营和维护。

5.6 确定实施阶段

当知识管理实施基准确定后,应遵照组织知识管理方向实施知识管理。为了保证实施的正确性,应确定知识管理的实施阶段。

6 实施阶段

6.1 认知

认知是实施知识管理的第一步,主要任务是明确知识管理对组织发展的意义,统一组织对知识管理的认识。

主要工作:

- a) 对组织的员工(特别是中、高层)进行知识管理认知培训,全面完整地认识知识管理;
- b) 预估知识管理为组织带来的长、短期效果;
- c) 组织文化和管理模式对知识管理采用何种实施方法有着决定性的作用,因此应特别注意不要忽略组织文化和管理现状。

6.2 规划

通过对知识管理现状的详细分析,并结合业务流程等多角度,进行知识管理规划。

- a) 组织管理现状与知识管理发展的成熟度分析;
- b) 从战略、业务流程及岗位等多层级进行知识梳理及知识规划:
 - 1) 战略层级:组织战略解读和业务分析、组织知识体系建立、组织关键知识领域识别、关键知识领域 PDC 分析[掌握度(Proficiency)、扩散度(Diffusion)、编码度(Codification)分析]及提升行动设计;
 - 2) 流程层级:组织流程体系建立、关键流程梳理、关键流程知识梳理,基于流程的知识提升设计及辅助实施;
 - 3) 岗位层级:岗位角色模型建立、岗位知识模型建立、岗位知识梳理、基于岗位的能力提升设计及提升行动辅助实施;
- c) 明确知识管理的使命、愿景和战略目标,进行知识管理的蓝图规划,包括组织结构和制度、组织文化、技术等三个方面;
- d) 制定组织知识管理实施具体计划。

6.3 试点

本阶段是第二阶段的延续和实践,按照规划选取适当的部门和流程进行知识管理实践,并从试点效果来评估知识管理规划,同时结合试点中出现的问题进行修正。

主要工作:

- a) 根据不同业务体系的任务特性和知识应用特点进行知识管理模式分析,拟订合适的知识管理方法;
- b) 进行知识战略规划 KSP,识别关键知识,并判断关键知识的现状,进而在 KM 模式的指导下采

取有针对性的提升行动；

- c) 按照知识管理技术蓝图规划及实施计划,完成知识库或知识管理系统的建设；
- d) 结合组织业务模式进行知识体系梳理,然后引入知识管理系统对知识梳理结果进行有效管理,将整理的知识内容按照知识体系填充到平台上,并进行试点应用；
- e) 对知识管理平台应用情况进行全程跟踪、统计、分析和评价；
- f) 总结试点经验以确定知识管理具体模式和下一步推广计划。

6.4 推广和支持

在试点阶段不断修正知识管理规划的基础上,知识管理将在组织内推广,以全面实现其价值。

推广内容可包括：

- a) 在组织中其他部门推广知识管理试点部门的实践经验；
- b) 知识管理全面地融入组织业务流程和价值链；
- c) 组织全面应用知识库或知识管理系统；
- d) 推广实践社区、学习型组织等知识管理实践活动。

7 评估和改进

评估、维护和改进是实现知识管理进入良性循环的保证。

评估的工作重点是与设计方案进行比较,分析组织知识管理的效果,找出偏差原因,然后对系统进行调整或者改进。评估涉及的内容可包括：应用广度、应用深度、应用效果。

改进是在知识管理体系投入应用之后,按照用户需求和环境变化,对系统运行情况及业务流程进行的日常性补充、改进和优化。

8 制度化

制度化应始终贯穿于知识管理实施全过程。制度化既是知识管理项目实施的结束,又是组织知识管理的一个新开端,同时也是一个自我完善的过程。要完成这一工作,组织应修订战略,并进行组织架构及业务流程的重组,准确评估知识管理在组织中实现的价值。在此基础上,知识管理的实施将有力促进每位员工的发展,有力促进组织核心竞争力的提升。

参 考 文 献

- [1] GB/T 23703.1—2009 知识管理 第1部分:框架
 - [2] 澳大利亚国家标准 AS 5037—2005 知识管理 指南[S]
 - [3] 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]
 - [4] 经济合作与发展组织(OECD). 基于知识的经济[EB/OL]. <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>,1996
 - [5] 知识管理 冲击与改进战略研究[M]. 北京:清华大学出版社,2004
-

中 华 人 民 共 和 国
国 家 标 准

知识管理

第 5 部分：实施指南

GB/T 23703.5—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

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

*

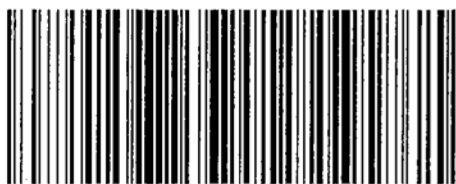
开本 880×1230 1/16 印张 0.75 字数 11 千字
2011年5月第一版 2011年5月第一次印刷

*

书号：155066·1-42354 定价 16.00 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



GB/T 23703.5—2010