



中华人民共和国国家标准

GB/T 23703.6—2010

知识管理 第6部分：评价

Knowledge management—
Part 6: Measurement

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 6 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。

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

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 的本部分在提供知识和知识管理评价的参考模型的基础上,为我国开展知识管理的评价、评估和评测工作提供指导和借鉴,从而推动我国组织开展知识管理实践。

知识管理

第6部分:评价

1 范围

GB/T 23703 的本部分规定了对知识和知识管理评价的参考模型,界定了知识资产的概念,并给出了评价方法的相关概念。

本部分适用于:

- 开展知识管理的组织对实施结果的评估;
- 对知识的评价;
- 知识型、创新型组织的评审;
- 知识管理的教学、培训、科研、应用等。

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 评价原则和框架

4.1 评价原则

由于知识自身的复杂性、抽象性,对知识的评价也与组织的经济类型、规模、业务领域、文化背景等多种因素都有密切的关系,因而较难构建一个普适性的参考模型,用于各种组织的知识或知识管理的评价。一般来说,遵循下列原则有助于对知识和知识管理作出评价:

a) 需求导向

知识的价值是相对的。某些知识对于特定的机构在特定应用中发挥了重要的作用,但在其他应用环境中作用可能较小,也可能毫无用处。

不同的组织、部门、人员对知识的需求不同,知识管理方式也不尽相同,在评价知识或知识管理时,应针对特定应用领域进行评价。

b) 促进创新

创新是一个组织持续发展的主要源泉之一,也是知识管理的重要目标。知识管理促进创新,对管理创新、组织创新、产品创新、营销创新等都有促进作用,创新的效果可作为知识或知识管理评价的重要依据。

c) 注重实效

知识或知识管理的作用一般很难精确计量,主要通过其他活动来实现其价值。价值不是知识的内在特性,知识的价值体现在知识或知识管理的应用效果中。

4.2 评价框架

对于评价,首先应明确评价的对象是知识还是知识管理。对于这两种评价对象,有两种评价方法,即通过评价最终结果(结果态)或评价在达到最终结果的过程中的某一状态(中间态)。如图1所示。

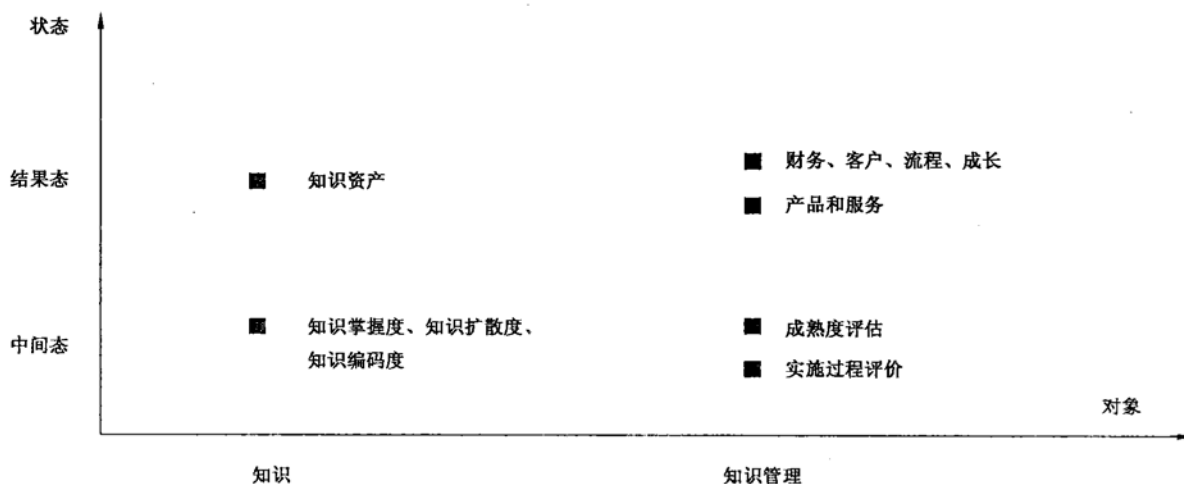


图1 评价框架

对知识结果态的评价,主要是评价知识资产;对知识在实施过程中中间状态的评价,可以是评价知识状态或知识质量的评价。

对知识管理结果态的评价,可以通过评价组织的核心竞争力,或财务、文化、创新等相关方面的指标进行。对于知识管理中间态的评价,可以评价知识管理的实施过程,或者通过组织实施知识管理的成熟度来进行。

5 结果态评价

5.1 知识资产

知识资产是能够转化为市场价值、为组织能够带来利润的知识。知识资产包括员工及员工知识,以及有关流程、专家、产品、客户和竞争对手的信息和知识。知识资产可直接促进创新、新产品开发和组织资产增长。组织的知识可以在特定的业务领域直接转化为有形的固定资产。目前知识资产评价方面若干种常用模型参见附录A。

知识资产通常可以分为:

- 人力资产:由全体员工的技能、经验、能力、才干、专长、适应力等组成;由单独的员工个体组成的资产集合就是组织的整体能力;
- 结构资产:组织的组织制度、结构、业务流程和组织文化,以及专利、版权、软件使用权等知识产权资产;
- 关系资产:对组织与外界沟通联络的所有关系网络,包括供货商、合作伙伴、客户(品牌、销售渠道等)。

知识在组织内通过开展鉴别、获取、存储、应用等活动,使组织知识得以更大范围的共享、不断的创新,是提升组织核心竞争力的关键资产。

5.2 知识管理绩效评价

对组织知识管理绩效的评价,可以通过知识管理对其他业务应用领域的促进效果予以评测。实施知识管理可以为组织带来价值,体现在下列方面:

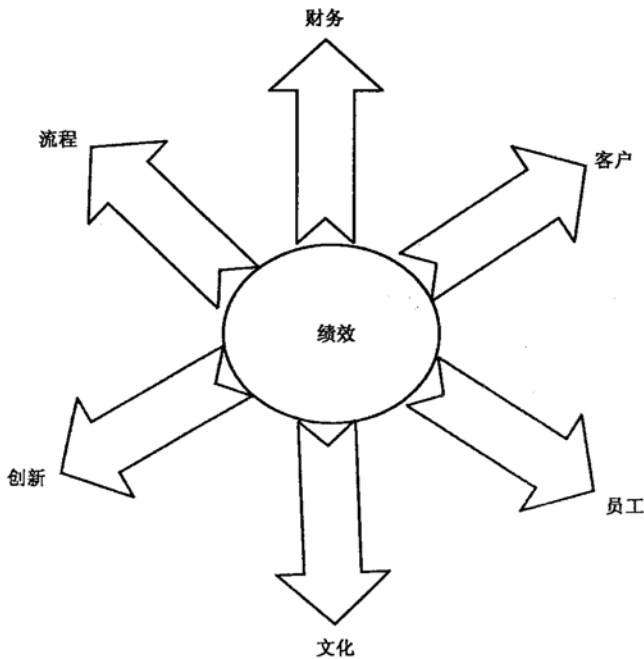


图 2 知识管理的绩效评价参考模型

- a) 员工:有效的知识管理有利于个人学习知识,提高个人技能和应用知识,有利于个人发展;
- b) 文化:可以营造出和谐融洽的组织文化,使员工积极进取,乐于学习、交流与讨论,提高工作积极性;
- c) 创新:通过有效的鉴别、获取、创造、储存、共享和应用知识,使组织更容易提供新理论、新模式、新方法、新产品、新服务、新流程;
- d) 流程:知识应用到各业务流程中,如产品开发、市场营销等,使业务流程更有实效,并且高效率;
- e) 财务:降低组织的生产运营成本,增加利润率;
- f) 客户:有助于创建客户知识库,更好的理解顾客的需求,提供更好的产品和服务,提高顾客满意度;另外,与客户分享知识有助于提高客户的忠诚度。

6 中间态评价

对知识和知识管理的过程评价,宜将专家评价与依靠组织广大员工进行评价结合起来,将评价活动与其他知识活动结合起来进行。

对知识管理的过程评价,将在相关标准中进行详细规定。对知识的中间态评价,参见附录 B。

附 录 A
(资料性附录)
知识资产评估

A.1 无形资产监控器

无形资产监控器(IAM)是一种操作性很强的评价无形资产价值的方法,以简单、直观的方式展示评测无形资产相关指标。无形资产评测指标的选择依据组织战略而定,其形式与格式特别适用于拥有大量无形资产的组织。

无形资产监控器可以整合到管理信息系统中。无形资产监控器的数据表不超过一页纸,带有大量建议和评论,仅少量的建议指标可选,如表 A.1 所示。无形资产监控器关注的最重要的领域包括成长、更新、效率与稳定性。目的是为了获得一个广泛的未来展望,以便于在每一类别中设计一两个指标项。

表 A.1 无形资产监控器

	市场价值			
	固定资产	无形资产		
		外部结构	内部结构	竞争力
增长率				
创新				
效率				
稳定性				

A.2 斯堪迪亚导航器

斯堪迪亚导航器是关键评测的集合,并包含了绩效与获得成果的历史视图。斯堪迪亚导航器的架构简单但又非常精确,通过五个焦点领域捕获了不同的关注点。每个焦点领域模拟了价值增值过程。斯堪迪亚导航器有助于对组织和在五个焦点领域的价值实现达成一致认识。

斯堪迪亚导航器对于组织的知识资本来源的五个焦点领域如下:

a) 财务焦点

关注组织各项活动的财务结果。有些人仅仅将其视为组织的收入,但是,我们应该具有长远眼光,应该将其视为其他焦点的一项重要前提条件,也是股东对于组织的期望——股东利润和组织增长。

b) 顾客焦点

衡量组织的产品和服务是否满足了顾客需求的一个重要指标。例如,新顾客的销售额是多少?与现有顾客比较情况如何?顾客的忠诚度如何?顾客焦点代表的是一种自外而内审视组织的视角。这一点告诉我们,准确定义顾客需求对于价值创造非常重要。

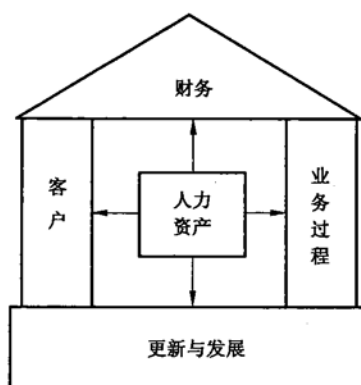


图 A.1 斯堪迪亚导航器模型

c) 过程焦点

关注提供客户所需服务和产品的实际业务过程。包括对一系列的流程问题做出回答,例如,怎样处理客户支持系统?这一点亦要求对组织内部流程予以关注,如组织运作是否高效?组织运作方法是否正确?内部焦点的重要性在于内部流程和组织的结构资产紧密相关。

d) 更新和发展焦点

目标是确保组织实现长期的、不断更新的和可持续的稳定发展。我们需要采取哪些步骤和措施来确保长期的成长和利润?组织还需要获取和创造哪些知识,来领会和满足顾客的需求?

e) 人力资源焦点

人力资源既是组织的核心,也是组织创造价值的重要源泉。通过斯堪迪亚导航器,员工知识创造的过程形象可见,更为重要的是,员工对于他们工作的环境、流程亦感到满意。只有满意的员工才能产生满意的顾客,才能提高组织的销售和回报,才能最终为组织创造出价值。

A.3 巴顿方法

巴顿(Patton)方法将产生“最佳实践”作为潜在的知识创造的评价方法。假设准确定义了最佳实践的概念,我们可以评测从概念化的实践转换成独立于语境的通用知识。

按照巴顿方法,知识可以应用到未来的工作并且可以按照特定的规则进行筛选:

- 评价观察结果(按照程序模式);
- 基础和应用研究;
- 实践知识和实践者的经验;
- 程序参与者/客户/潜在的受益者的经验汇报;
- 专家意见;
- 跨学科的联系和模式;
- 学习到的经验的重要性评估;
- 获得成果的联系优势。

调研问卷的问题:

- 经验的内涵?
- “学习到”是什么意思?
- 通过谁学习到的知识?
- 有何证据支持每个知识?
- 知识的应用语境范围(也就是,在什么条件下适用?)

- 知识是否特定地、可靠地、有价值地来指导某些领域的实践？
- 还有什么人关注这项知识？
- 他们想看到什么证据？
- 这项知识与其他经验、趋势是怎样关联的？按照特定规则，怎样确定这项知识优先于其他的知识？

A.4 平衡积分卡

平衡积分卡(BSC)是一套战略计划和管理系统,特别是在商业、工业、政府、和非盈利组织等领域,用于使组织的业务活动符合组织战略,以便提高内部和外部的通信交流、监控战略目标指导下完成的组织绩效。新的平衡积分卡理论是由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿(David Norton)制定出的一种全新的组织绩效管理方法。

平衡积分卡以组织的共同愿景与战略为核心,运用综合与平衡的思想,依据组织结构,将组织的愿景与战略转化为各责任部门在学习和成长、业务流程、客户、财务等四个视角的具体目标,并设置相应的四张计分卡,其基本框架见图 A.2。

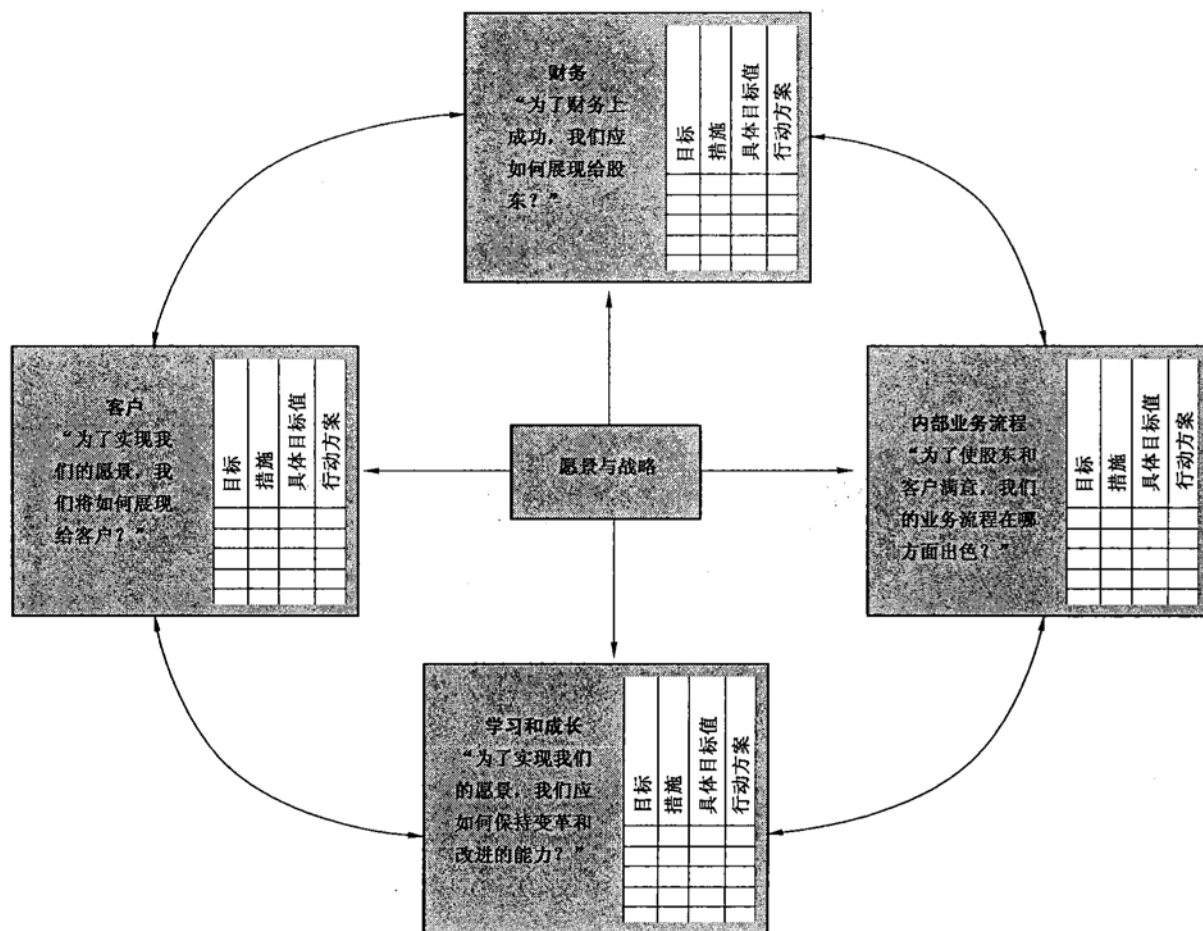


图 A.2 BSC 基本框架

a) 学习和成长观点

这个观点包括与个人和公司自我提高相关的员工培训和公司文化。在一个由知识员工构成的组织中,员工(唯一的知识库)是主要的知识资源。在当今技术更新如此迅速的时代,该观点对于持续学习模式下的知识员工来说尤为重要。

与“培训”相比,卡普兰和诺顿更强调“学习”,它还包括诸如组织内的顾问指导和导师,以及工人间便捷的通信设施以便于在遇到问题时能快速的解决。

b) 业务流程观点

业务流程观点指的是内部的业务流程。基于这个观点的指标允许经理知道他们的业务运转情况,产品和服务是否符合客户的需要(使命)。这些指标必须由非常了解这些业务的人员仔细设计,必须由内部人员而不是外部的咨询顾问完成。

c) 客户观点

通过顾客视角看待一个企业,从时间(交货周期)、质量、服务和成本几个方面关注市场份额以及客户需求 and 满意度。

d) 财务观点

及时和准确的财务数据总是重要的,要求部门经理们通过各种手段来提供。实际上,对财务数据有足够多的管理和处理方式。随着公司数据库的应用,更多的处理将通过自动化的方式。此外,与财务相关的附加的数据,风险评估、投资回报数据等也归入此类。

由各主管部门与责任部门共同商定各项指标的具体评分规则。一般是将各项指标的预算值与实际值进行比较,对应不同范围的差异率,设定不同的评分值。以综合评分的形式,定期(通常是一个季度)考核各责任部门在学习和成长、业务流程、客户、财务等四个方面的目标执行情况,及时反馈,适时调整战略偏差,或修正原定目标和评价指标,确保组织战略得以顺利与正确地实行。平衡积分卡管理循环过程的框架见图 A.3。

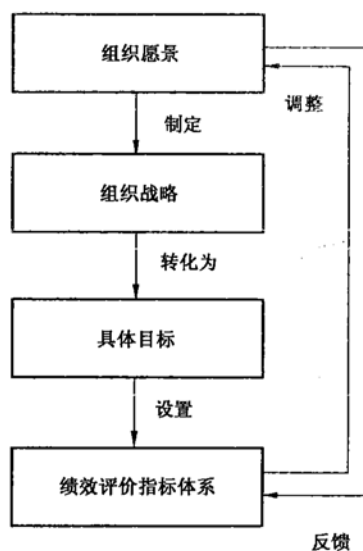


图 A.3 BSC 管理循环过程

附录 B
(资料性附录)
知识的中间态评价

对知识的中间态评价,是指对开展知识管理的组织的现有知识的现状的评价。可以通过掌握度、扩散度以及编码度三个维度来进行评价,如图 B.1 所示。

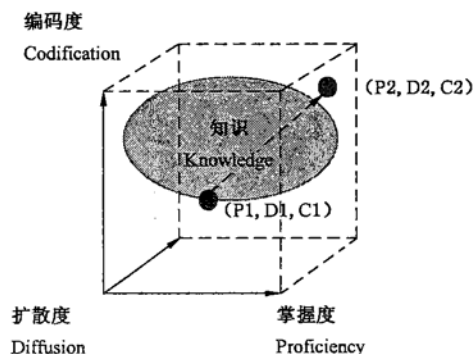


图 B.1 知识中间态的评价

a) 掌握度

组织对该知识的最高掌握水平。组织应培养出能够应用知识并付诸于行动的有能力的员工,提升专业精通程度是知识管理的目标之一。

b) 扩散度

组织中需要应用知识的员工对该知识的掌握水平。将知识传递到需要它们的人手中是保障业务成功的关键因素。

c) 编码度

用来衡量知识显性化的程度,即对平时的经验、感受、领悟等进行总结和归纳,总结和归纳的结果通过文字、音像等形式记载下来的程度。

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]
 - [3] 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
 - [4] 斯威比知识学会. 无形资产监控器[EB/OL]. <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>
 - [5] 平衡积分卡学会. BSC 是什么[EB/OL]. <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
-

中 华 人 民 共 和 国
国 家 标 准
知 识 管 理

第 6 部分：评价

GB/T 23703.6—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 1 字数 19 千字
2011年5月第一版 2011年5月第一次印刷

*

书号：155066·1-42355 定价 18.00 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 23703.6—2010