



大会

Distr.: General  
1 August 2017  
Chinese  
Original: English

第七十二届会议

临时议程\* 项目 143

联合检查组

## 联合国系统的知识管理

### 秘书长的说明

秘书长谨向大会成员转递联合检查组题为“联合国系统的知识管理”的报告。

\* A/72/150。



# 联合国系统的知识管理

撰 写 人

彼得鲁·杜米特留

联合检查组



联 合 国  
2016 年，日内瓦

**项目团队：**

检查专员：彼得鲁·杜米特留

调查和检查干事：亚历山德拉·萨莫拉达

研究助理：依勒耶巴·布里克

实习生：安娜·桑切斯·特兰

实习生：徐一晨(Yichen Xu)

实习生：约瑟夫·马塞罗利

## 内容提要

### 联合国系统的知识管理

[JIU/REP/2016/10](#)

#### 知识：联合国系统的一个战略资产

对联合国系统知识管理的审查基于这样的信念：知识是联合国系统各组织的宝贵核心资产，也是它们的最佳比较优势。在组织内和全系统范围有效地利用知识，对于实现系统的各项目标至关重要。

对于联合国来说，知识既是一种无形的资产，也是一种有形的资产；既是一种业务的现实，也是一种永久的追求；既是一种一般的资源，也是一种具体的资源。联合国系统是一种基于价值观的特殊知识的产生者和催化者。在许多高度复杂和多样的领域中，大小不同、位置各异的会员国正是借助知识才能够在相互之间进行合作。知识来自于经验教训，也意味着新的想法和新的概念。

#### 审查的目的

本次审查的主要目的，是查明有待根据每一组织的资源和需要加以考虑、仿效和调整的最佳做法。从这个角度出发，本报告采取较窄的范围，这本身就可说是一次知识管理的实践，因为它将联合国系统内已经存在的举措和经验展示出来。

检查专员联系关于同一议题的 [JIU/REP/2007/6](#) 号文件所载但尚未得到执行的全系统建议提出解决方案和新的处理办法。他还为知识管理提出一个可供联合国系统所有组织使用的通用定义和一套最低限度基本准则，以协助每一组织制订自己的知识管理战略。

#### 联合国系统的知识管理：仍在进行中

知识作为一项战略资源，需要通过切实和富有成效的管理持续不断地评估知识的利用情况，以便确保始终处于最佳状态。联合国系统各组织为实现贯穿各领域的目标，要设法系统地、高效率地开发、组织、分享和整合知识，而知识管理仍是这方面的一个挑战。

知识管理尚未成为联合国系统所有组织都具备的一个战略重点，也不存在全系统都接受或共享的共同做法。然而，一些组织，如联合国开发计划署(开发署)、国际原子能机构(原子能机构)、国际农业发展基金(农发基金)和国际劳工组织(劳工组织)，已有全面的和经受了时间考验的做法，知识管理是它们业务现实的一部分。对于现有的知识管理战略，人们还在根据实践中的经验教训不断调整和制订修改。

## 概念的澄清

关于概念背景的章节提供了对数据、信息和知识等基本概念澄清。从现有战略中提取了有关知识和知识管理的各种具体的、注重任务的定义，可用于启发其他组织。

所审查的知识管理战略代表了一系列具有众多重要相似之处的实例，尽管使用它们的背景各不相同。对一些组织的概念方法进行的审查证明，在追求一致和兼容的全系统知识管理方法方面，只要有基础的愿景，缺乏一个共同的术语并不是主要的障碍。

## 知识管理准备框架

审查采用了一个专门设定的框架，根据五个标准评估知识管理的准备情况：

- (a) 制订具备一项旨在知识管理的界定、制度化和实际运用的战略和/或政策文件和/或准则；
- (b) 此类文件与其他战略和行动计划整合、协调或建立方案联系；
- (c) 把与知识管理相关的具体责任和权限明确指定给各个单位、管理人员和工作人员；
- (d) 制订存在着眼于加强工作人员积极参与知识管理的政策；
- (e) 存在对组织的业务效率的直接或间接积极影响。

## 需要一个战略愿景

本次审查发现，“准备框架”的一个主要共同因素是存在知识管理方面的愿景，不论以何种形式表达这种愿景。事实上，一些组织已经采用了知识管理战略，虽然遵循的路径不同，但在概念或操作层面已经设定了知识管理的基本要素。凡存在这种战略的，都在不同程度上包含处理准备框架其他要素的政策和措施。

目前整个联合国系统已经具备足够多的、经受了时间和相关性考验的知识管理战略。这些战略是由在总部、区域和国家层面具有复杂体制结构的组织制订的，它们可以启发或帮助其他组织制订自己的战略，因为对其范围和内容进行调整就可适应不同组织的具体任务。不论是总部还是外地，所有组织都具备开发知识管理战略所需的智力资源。

## 衡量知识管理的影响

本审查无意硬性推出一个模式，而是要提供一些实例，同时也呼吁联合国系统各组织以联合国系统现有的做法为基础，采用和实施知识管理战略和政策。然而，别的政策或许可用明确和可计量的资金节省量来证明合理性，而知识管理的附加值比较难以量化。在设计和实施知识管理战略和政策方面，衡量知识管理的影响是一个重大挑战。

知识管理具有意义深远但难以计量的益处。知识管理可以防止浪费金钱、时间和人力资源，但因预防而没有发生的情况却是无法计量的。很难量化在以下方面所花的时间和代价：发现正确的信息或复制已存在的知识或使用过时的而不是最新的信息，以及投资于某项技术而不去评估这种技术对于提高知识的具备性和普及性的潜力。经费超支很容易被发现，但是时间的超支几乎都是被忽略。知识管理的益处既非可以直接实现，也非可以一夜之间实现。通过对现有知识的更好利用和再利用来防止错误和实现节约，这从会计角度几乎是不可见的。

### 忽视知识管理需要的负面后果

查明和凸显不采用知识管理战略会有哪些风险，这比较容易做到。检查专员在与管理人员和工作人员协会代表面谈时，了解到忽视知识管理需要的一些消极后果，例如：在类似领域工作的人员进行重复劳动和重复活动；同一政策领域的做法或理解不一致；缺乏对某一政策挑战全貌的认识；经验丰富的员工离开组织造成知识和见解的流失；分享最佳做法和创新的能力不足；缺乏部门间或机构间协作；未能查明时间和资源的损失。

### “重新发明车轮”

为了降低成本，组织无论大小，都需要不断改进在总部和外地跨部门、跨单位和跨职能获取、分享和交付智力资本的方式。整个联合国系统内并不是时时处处系统地发生这种改进。一些组织似乎无法摆脱代价很高的各自为政状态，反而听任花费资金一再重复和“重新发明车轮”。知识库互不协调或难以存取，这种情况不断加剧，往往对工作人员和决策者快速查找相关内容的能力产生不利的影响，也对内容的总体成本产生不利的影响。

### 知识管理对于领导者已逐渐不再是一种可选可不选的工具

知识管理是非常宝贵的工具，不仅对组织的行政首长是如此，而且对理事机构也是如此。知识管理可以帮助设定和查明组织掌握哪些知识、知识在什么地方和是什么形式、如何获取知识，以及什么是在正确的时间向合适的人转移知识的最佳方式。知识管理将帮助各组织从过去的成败中学习、重新部署和重新利用现有的知识资产、解决问题或实现创新、培养和发展正确的能力、更新和剔除过时的知识，并确保知识和能力不会流失。

### 联合国系统大多数组织自认是“知识型”实体，但它们只关注显性和可量化的知识

目前，人们几乎一致认为知识是一种主要力量，决定和推动民营组织和公共组织在激烈竞争的环境下根据比较优势高效率地行事。然而，有一个问题却挥之不去：许多管理人员和专业人员往往只关注显性和可量化的知识。事实上，尽管运作良好的信息、档案和记录管理系统是有效知识管理的一部分，但即使是对显性的知识，也没有一以贯之地关注知识在从产生到使用这一过程中的流失。对相联的重复成本，也没有正规的控制。此外，没有充足的政策留住与人力资源相联的隐性知识，这种知识受到各种形式流动的影响。

## 在现有资源范围内管理知识

本报告的一个基本假设，是可在现有资源的范围内改进知识管理。审查没有忽视可能需要将资金投入知识管理，但特别重视人力资源作为主要因素在知识管理过程中的作用。检查专员认为，可以激活一个才能的良性循环，用好用足目前在每个组织和全系统范围都没有得到充分利用的知识和人力资源。高效率管理知识不仅仅取决于技术，而主要取决于组织的人力资源和人力资源。

知识管理是一个典型的参与型进程，在这个进程中，知识工作者的个人积极态度至关重要。正式行动是一个必要条件，但是没有工作人员有意识的参与和认识，知识管理系统不会产生预期效果。决定以及有利的准则和框架对于激发工作人员参与知识创造、分享和使用非常关键。

此外，如果组织没有某种政策以保持住员工个人以及组织在年复一年的实践中形成的机构记忆，这种隐性知识的流失就代表着人类在知识资源上的印记的贬值。在审查期间接受访谈的大多数对话者都承认，存在着流失和浪费。

对工作人员关于知识管理的认识的调查显示，引进和实施知识管理战略和做法在联合国系统各组织得到热烈和广泛支持。

## 在《2030 年可持续发展议程》背景下的知识管理

审查发现，知识管理将是对实施《2030 年可持续发展议程》所依据的新的整体和协作方针的重要贡献。事实上，知识可以打破各自为政，成为全系统以及所有利益攸关方在执行《2030 年议程》中最为自然的整合因素。

联合国并不仅仅是发展援助捐助方和受援方之间的诚实中间人和协调人。联合国是知识的催化剂和传播者。知识管理可以成为促进部门间、全系统和多利益攸关方协作的工具。本报告介绍知识管理领域的良好做法和举措，可用以改善获取知识的机会，并汇集参与可持续发展活动的各利益攸关方的投入。

## 有待采取的行动

各项建议沿循准备框架的结构，旨在加强知识管理为《2030 年议程》服务的作用。

鉴于各项建议的总括目标，可将其归并如下：

- 在现有做法的基础上，填补全系统知识管理方面的空白(建议 1 和 2)；
- 用好用足人力资源和工作人员在其组织中获得的知识(建议 3 和 4)；
- 总体上、并在《2030 年可持续发展议程》的具体背景下，激励产生全系统的共同举措(建议 5、6 和 7)。

建议 7 是向大会提出的，建议 2 和 5 向作为联合国秘书处首长的秘书长提出，建议 1、3、4 和 6 则是向联合国系统各组织的行政首长提出的。检查专员联系各组织的需要和资源，就有待采取的行动提出这些建议。

## 建议

### 建议 1

联合国系统各组织的行政首长，如果尚未制订符合各自组织任务、目标和目的的知识管理战略和政策，应在 2018 年年底之前制订这样的知识管理战略和政策。这些战略应以评估当前和未来的知识管理需要为基础，并订出实施措施。

### 建议 2

秘书长应与高级管理小组协商，根据各部厅以及联合国各基金、计(规)划署和专门机构及国际原子能机构(原子能机构)的最佳做法和经验，在 2018 年年底之前至少制订出一套最低限度的联合国秘书处知识管理准则。

### 建议 3

联合国系统各组织的行政首长，如果尚未采取渐进措施，将知识管理技能和知识共享能力纳入各自的工作人员考绩制度、年度工作计划、职务说明和组织核心能力要求，应在 2020 年年底之前采取这样的渐进措施。

### 建议 4

联合国系统各组织的行政首长，如果尚未制订保留和转移退休、调职或离职人员的知识的规范和程序，应制订这些规范和程序，将其作为组织继任规划进程的一部分。

### 建议 5

秘书长应采取措施，优化联合国系统职员学院可持续发展知识中心的潜力，途径包括请求联合国训练研究所(训研所)、联合国社会发展研究所(社发研究所)、联合国大学和联合国系统职员学院可持续发展知识中心，共同设计和开办符合《2030 年可持续发展议程》所依据的整体原则的知识管理培训课程。此种培训课程应以综合的方式，促进对相关知识的管理，既包括关心联合国系统活动或与这些活动相关联的所有利益攸关方产生的知识，也包括准备供他们利用的知识。

### 建议 6

在知识管理方面具有长期和全面经验的联合国系统各组织的行政首长，应率先在联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)的议程中引入一个专门涉及知识管理的项目，以提供在战略层面分享经验、良好做法和经验教训的机会，从而逐步发展全系统共同的知识管理文化。

### 建议 7

大会应在其议程中列入一个专门涉及联合国系统知识管理的项目或分项目，并请秘书长在联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)的帮助下，就知识管理领域支持《2030 年可持续发展议程》全面、综合和协作方法的全系统最佳做法和举措，提交一份报告。



此外，检查专员在本报告第 136、177、190、197、231、241 和 260 段中，提出了以下提议和建议：

- 联合国系统各组织的行政首长，如果尚未在组织一级分派与实施知识管理和监督知识资源有关的责任，应分派这一责任。这种职责分派所采取的组织形式(例如，单独的单位、部门间团队、官员个人或其他形式)应切合每个组织的具体需要，并与所具备的资源取得一致(第 136 段)。
- 联合国系统各组织的行政首长，如果尚未制订可行的道德激励措施或象征性奖励以鼓励和承认工作人员队伍中知识推广者的工作，从而认可、承认和激励知识共享，应采取此类措施(第 177 段)。
- 联合国系统各组织的行政首长支持在各自组织中利用同业交流群，以此作为在各自组织内和在全系统范围内促进互动、知识共享和寻找解决方案的手段。为此，他们应特别赋予同业交流群就其专业领域中的专题进行辩论、集思广益报告的任务，并在决策过程中酌情考虑同业交流群的结论(第 190 段)。
- 联合国系统各组织的行政首长应考虑采取步骤，传播联合国系统其他组织制作的知识管理工具包，供在其各自的组织内酌情使用(第 197 段)。
- 联合国系统各组织的行政首长应鼓励各自组织中的知识经纪人转移到“Yammer”上的“One UN Knowledge Exchange Network”(联合国一体化知识交流网络)，利用该平台，并报告其优缺点及使之成为全系统协作平台的可能性(第 231 段)。
- 应在同业交流群分享开创性组织在指标领域获得的经验和使用知识管理指标的影响并向最高管理层报告结论(第 241 段)。
- 联合国秘书长应确定、分析并促进非政府组织、私营部门实体和学术界在联合国系统之外开展的知识管理举措和创新行动，可将其在全系统层面加以整合，以支持执行《2030 年可持续发展议程》(第 260 段)。

# 目录

		页次
内容提要 .....		4
缩略语 .....		12
索引 .....		14
章次	段次	
一. 导言 .....	1-10	16
A. 目标和范围 .....	4-5	16
B. 方法 .....	6-10	17
二. 概念背景 .....	11-47	17
A. 知识管理 .....	16-35	18
B. 知识 .....	36-47	21
三. 挑战 .....	48-62	23
A. 全系统挑战 .....	48-51	23
B. 组织挑战：案例研究 .....	52-54	24
C. 准备框架 .....	55-57	25
D. 员工对知识管理的认知 .....	58-62	26
四. 知识管理战略和政策 .....	63-113	27
A. 知识管理战略为何有用？ .....	63-69	27
B. 全系统自联检组 2007 年知识管理报告以来的 新情况 .....	70-74	28
C. 联合国系统在知识管理上的开创性工作 .....	75-81	29
D. 执行中的知识管理专项战略 .....	82-95	30
E. 与知识管理相关的其他政策 .....	96-103	32
F. 联合国秘书处的知识管理情况 .....	104-113	34
五. 在总体组织战略中贯彻知识管理 .....	114-118	36
六. 职责分派 .....	119-153	38
A. 为知识管理分派人力资源 .....	119-136	38
B. 知识管理纳入组织工作人员能力要求 .....	137-153	40

七.	让工作人员参与知识管理.....	154-231	42
A.	知识的重复利用和留存 .....	156-177	43
B.	同业交流群、知识网络和对话平台 .....	178-190	45
C.	发展知识管理技能 .....	191-197	46
D.	改善知识获取 .....	198-209	48
E.	促进《2030 年可持续发展议程》的知识管理 新兴举措 .....	210-216	50
F.	争取建立全系统合作平台：案例研究 .....	217-231	51
八.	衡量知识管理的影响.....	232-242	53
A.	可衡量性的挑战 .....	232-235	53
B.	新做法 .....	236-241	54
C.	外部认可 .....	242	55
九.	结论和前进方向 .....	243-260	55
A.	为何需要知识管理?.....	243-252	55
B.	知识管理：在《2030 年可持续发展议程》的 背景下打破各自为政 .....	253-260	57
附录			
1.	词汇表 .....		60
2.	有待各参与组织就联合检查组建议采取的行动概览.....		62
附件			
附件一和附件二仅与本报告一起在联检组网站上发表( <a href="http://www.unjiu.org">www.unjiu.org</a> )			
一. 关于联合国系统知识管理的看法调查结果			
二. 用于联合国系统知识交流的技术平台和其他工具			

## 缩略语

CEB	行政首长协调会	联合国系统行政首长协调理事会
CKB		气候知识中介
DFS	外勤部	外勤支助部
DOCO	发展业务协调办	联合国发展业务协调办公室
DPA	政治部	政治事务部
DPKO	维和部	维持和平行动部
ECA	非经委	联合国非洲经济委员会
ESCAP	亚太经委会	联合国亚洲及太平洋经济委员会
ESCWA	西亚经社会	联合国西亚经济社会委员会
FAO	粮农组织	联合国粮食及农业组织
HLCM	管理高委	管理问题高级别委员会
HLCP	方案高委	方案问题高级别委员会
IAEA	原子能机构	国际原子能机构
ICAO	公务员制度委员会	国际公务员制度委员会
ICT	信通技术	信息和通信技术
ICTN	信通技术网	信息和通信技术网
IFAD	农发基金	国际农业发展基金
ILO	劳工组织	国际劳工组织
ITC	国贸中心	国际贸易中心
ITCILO	国际培训中心	国际劳工组织国际培训中心
ITU	国际电联	国际电信联盟
JIU	联检组	联合检查组
KMA		奥地利知识管理组织
MOPAN		多边组织业绩评估网
OCHA	人道协调厅	人道主义事务协调厅
OECD	经合组织	经济合作与发展组织
OHCHR	人权高专办	联合国人权事务高级专员办事处
OICT	信通技术厅	信息和通信技术厅
OIOS	监督厅	内部监督事务厅

SKMF		瑞士知识管理论坛
UNAIDS	艾滋病规划署	联合国艾滋病病毒/艾滋病联合规划署
UNCCD	《荒漠化公约》	《联合国防治荒漠化公约》
UNFCCC	《气候公约》	《联合国气候变化框架公约》
UNCT	国家工作队	联合国国家工作队
UNCTAD	贸发会议	联合国贸易和发展会议
UNDG	发展集团	联合国发展集团
UNDP	开发署	联合国开发计划署
UNEP	环境署	联合国环境规划署
UNESCO	教科文组织	联合国教育、科学及文化组织
UNFPA	人口基金	联合国人口基金
UN-Habitat	联合国人居署	联合国人类住区规划署
UNICEF	儿基会	联合国儿童基金会
UNIDO	工发组织	联合国工业发展组织
UNITAR	训研所	联合国训练研究所
UNODC	毒品和犯罪问题办公室	联合国毒品和犯罪问题办事处
UNOPS	项目厅	联合国项目事务厅
UNRISD	社发所	联合国社会发展研究所
UNU		联合国大学
UNV	志愿人员	联合国志愿人员
UN-Women	联合国妇女署	联合国促进两性平等和增强妇女权能署
UNWTO	世旅组织	世界旅游组织
WFP	粮食署	世界粮食规划署
WHO	卫生组织	世界卫生组织
WIPO	知识产权组织	世界知识产权组织
WMO	气象组织	世界气象组织

## 索引

条目	页次(英文)
CEB	viii、1、4、16、31、51
CKB	43
DFS	8、18、24、26、27、28、30、32、35、36、37
DPA	24、26、30、36
DPKO	8、18、24、26、27、28、30、32、35、36、37
DOCO	45
ECA	6、9、18、20、26、28、29、37、38、42、46、47
ESCAP	9
ESCWA	8、18、20、26、28、34、46、47
FAO	18、41
HLCM	1、16
HLCP	1、16
IAEA	iii、vii、2、6、16、17、18、19、25、26、28、29、34、35、38、40、48
ICAO	36
IFAD	iii、17、18、20、26、31、46、47
ILO	iii、5、17、18、26、28、31、36、38、39、43
ICTN	1、16
ITCILO	39、43
ITU	21、26、28、29、38
JIU	iii、x、xi、1、2、3、4、7、10、13、15、16、17、19、21、23、24、31、45、52、53
KMA	44、48
MOPAN	50
OCHA	25、26、33、36、38
OECD	30
OHCHR	33、39、40
OICT	23

---

OIOS	19、21、23、24
SKMF	2
UNAIDS	21、26、28、31
UNCCD	30、40
UNFCCC	29
UNCT	42
UNDG	45
UNDP	iii、6、11、18、26、28、32、36、37、39、41、42、44、45、46、47、48
UNEP	6、18、19、26、28、32、40
UNESCO	6、18、19、26、28、29、32、36、48
UNFPA	9、18、20、26、28、29、31、34、35、38、39
UN-Habitat	5、6、18、19、26、48
UNICEF	20、26、28、29、33、36、38、39、40、44、45
UNIDO	1、16、32、35
UNITAR	vii、43
UNODC	21、26、39
UNOPS	21、26
UNRISD	vii、43
UNU	vii、43
UNV	28
UN-Women	28、38
UNWTO	38
WFP	18、20、35
WHO	18、39、40
WIPO	6、9、18、19、26、32、37
WMO	21、22、26

## 一. 导言

1. 联合检查组(联检组)按照 2016 年的工作计划对联合国系统各组织的知识管理进行了一次审查。这次审查的建议是由联合国工业发展组织(工发组织)提出的。联检组在 2004 年的一份说明<sup>1</sup> 中便已评估认为,知识是最宝贵的战略资源,需要不断更新;该说明还确认,有效和富有成果的知识管理是一个组织取得成功的重要因素。
2. 联检组于 2007 年进行了联合国系统中的第一次全系统知识管理审查。<sup>2</sup> 联检组确认,各组织和全系统有效利用知识资本对于实现联合国系统各组织的目标至关重要。该次审查的结论认为仍然存在的挑战是,各组织需要系统和高效率地发展、整理、分享和综合知识以实现跨领域目标。<sup>3</sup>
3. 2009 年,工发组织建议在联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)进行一次全系统知识管理审查。秘书长以行政首长协调会主席的身份将该建议转交方案问题高级别委员会进行讨论。然而,该委员会成员没有同意讨论该建议,认为别的工作已经涵盖了这个专题,一部分由管理问题高级别委员会统一业务做法方面的工作涵盖,一部分由信息和通信技术网(信通技术网)的工作涵盖。<sup>4</sup>

### A. 目标和范围

4. 本次审查的目标是:
  - (a) 评估 [JIU/REP/2007/6](#) 中一些建议没有得到执行的原因并考虑替代方法和解决办法;
  - (b) 评估参与组织是否准备好将知识管理作为决策和其他活动的惯常和系统做法;
  - (c) 确定知识管理政策和做法的当前情况;
  - (d) 查明各组织和全系统面临的挑战并提出解决办法;
  - (e) 查明并传播知识管理方面的最佳做法和良好做法;
  - (f) 探讨在组织内和组织间及联合国系统内分享知识的新途径。
5. 审查是全系统范围的,涵盖联合国秘书处、基金、计(规)划署和专门机构以及国际原子能机构(原子能机构)。

<sup>1</sup> [JIU/NOTE/2004/1](#); 国际劳工组织的知识管理。

<sup>2</sup> [JIU/REP/2007/6](#)。

<sup>3</sup> 同上,第 iv 页。

<sup>4</sup> [CEB/2009/5](#), 第 38-41 段。



## B. 方法

6. 根据联检组内部标准、准则和工作程序，编写本报告所采用的方法包括初步审查、调查问卷、初步文件、访谈和深入分析。向所有参与组织发送了详细的调查问卷，在所收到答复的基础上，检查专员对参与组织的官员进行了访谈，并征求了其他一些国际组织(联合国共同制度内外)、学术机构和非政府组织的意见。检查专员共举行了 55 次会议，对 175 人进行了访谈。审查还包括一项在全系统范围进行的关于工作人员对知识管理的认识的自填调查，6,634 管理人员和工作人员做了回复。
7. 作为访谈的一部分，检查专员和审查团队参加了有关知识管理的网播研讨会和国际会议。检查专员在审查之初与总部设在日内瓦的组织的 18 名代表举行了一次集思广益会议，并在审查的一些阶段咨询了专家的意见。审查团队还参加了瑞士知识管理论坛的 3 次会议，一些联合国机构的代表的参加了这些会议。
8. 按照联检组章程第 11.2 条，本报告定稿之前，先在检查专员之间征求了意见，目的是用联检组的集体智慧检验报告的结论和建议。征求了参与组织对报告草稿的意见，在报告定稿过程中将这些意见纳入了考虑。
9. 为方便处理本报告、执行其中所载建议并监测相关执行情况，附录 2 载有一个表格，列明本报告提交有关组织是供其采取行动，还是供其参考。该表格列明了与每个组织相关的建议，具体说明了是需要由各组织立法或理事机构做出决定，还是由该组织的行政首长采取行动。
10. 检查专员对所有在编写本报告期间提供协助的人，特别是参加访谈并愿意分享其知识和专长的人表示感谢。

## 二. 概念背景

11. [JIU/REP/2007/6](#) 的一个主要调查结果是，在联合国系统内，人们基本上不了解“知识”指的是什么，不同组织对“知识管理”的概念的理解也不同。另一个调查结果是，任何特定组织内或整个联合国系统内，都不存在采取自觉的、系统性的知识管理政策的共同方针，无论概念还是实践方面都是如此。
12. 关于这一专题的第一份报告发布距今已将近 10 年，了解和认识问题仍是联合国系统知识管理政策和做法审查中的关键概念。尽管如此，全系统内已取得了显著的发展，引发这种进展的部分原因是 [JIU/REP/2007/6](#)，部分原因则是系统外的知识管理做法和理论方面的进步。
13. 在联合国系统中，为了满足知识管理需要，多年来已有一些实验、试错、逐步和零散的尝试，这些举措既有自下而上的，也有自上而下的。所采取的行动有一些完全成功，有一些没有定论，还有一些被中途放弃。应指出的是，私营部门在知识管理方面的经历也是这样的。然而，这一过程产生了经验教训、改变了认识，知识管理的概念日益成熟，在联合国系统内亦是如此，尽管仍是不完整的。

14. 公司实践和学术研究取得了进步，形成了平衡和行动为导向型的政策。现在人们普遍承认，知识是公司治理的战略资产，知识管理是支持决策进程及提高执行政策的效率和效力的宝贵工具。在所涉各方形成具体经验的同时，知识管理作为一门独立的学科已取得了强劲的发展。

#### 插文 1：联合国系统外的知识管理状况

最近就知识管理状况对 483 名行政和管理人员进行的一项调查显示，其中 32% 的受访者已成功执行了全面和企业级的知识管理制度。在 42% 的所涉组织中，知识管理成为单独的组织学科仍为时不久，知识管理工作实施时间不超过 3 年。在指出的挑战中，54% 的受访者表示，知识共享没有纳入日常工作，处理信息各自为政，无法进行共享。一半受访者说，人们对知识管理的战略价值仍了解甚微。三分之一表示有专门的行政部门监督知识管理活动，而 30% 表示知识管理依靠员工个人。

资料来源：Joe McKendrick, *The State of Knowledge Management: 2015-16 KMWorld Survey* ([www.kmworld.com](http://www.kmworld.com))。

15. 就联合国而言，最近的学术研究和分析更进一步，提出从知识角度评价整个系统的工作。一位作者呼吁“通盘考量”联合国系统如何利用其全球信息进行教育和倡导并为会员国的发展服务。根据这一说法，联合国系统不应仅被视为一个“国际官僚机构或一个维和、决策、人道主义[……]实体”，而应被视为一个知识和经验的“生成者和提供者”。同样，知识是“联合国最有价值的资产和竞争优势最明显的领域”。<sup>5</sup>

### A. 知识管理

16. [JIU/REP/2007/6](#) 对这个专题采取了一种高要求的全面方法，着眼于激发连贯和统一的做法，这一点尤其体现在向行政首长协调会提出的建议：制订一个共同的知识管理定义，供联合国系统所有组织使用。报告还建议制订一套最低限度共同准则，以便各组织在此基础上制订自己的知识管理战略。

17. 联合国尚未制订这项定义，甚至没有积极寻求制订，但这并不降低了解知识管理的意义和效用及知识管理具体表现形式的重要性。事实上，联合国系统一些组织的实践证明，即便没有共同定义，也有可能制订有效和高效的知识管理政策。如果能够实现连贯性、更好地利用资源、减少重复和浪费、利用比较优势并加强全系统协同作用，切合目的的知识管理战略和政策可以反映联合国系统各组织的任务和目标的多样性和具体性。

<sup>5</sup> Nanette Archer Svenson, *The United Nations as a Knowledge System* (London and New York, Routledge, 2016)。

18. 如果说时至今日还不是所有组织都具备知识管理战略和政策，缺乏共同接受的定义就已经不再是主要原因。缺少的可能是对知识管理重要性的认识以及将知识管理纳入决策和行动的意愿。
19. 对于任何一个希望实施知识管理的组织，都可以找到大量的有用概念。定义繁简各异。[JIU/REP/2007/6](#) 将知识管理定义为“各个组织用来查明、获取、储存、创造、更新、代表以及传播知识，以供整个组织使用、宣传和学习的系统程序或者一系列的做法”（第 21 段）。
20. 各个组织以及整个联合国系统可将该定义作为起点，逐步通过内部的思考制订出有意义的政策。
21. 知识管理的定义多种多样，反映了各组织不同的具体优先事项所决定的具体利益。举例而言，重点可以进程及其系统性，其表述就是：知识管理是“一个利用系统性方法在整个组织内获取、组织、管理和传播知识的进程，以期在各个项目之间加快工作速度、重复利用最佳做法和减少代价高昂的重复工作”。<sup>6</sup> 联合国越来越多的业务活动是通过项目开展的，考虑到这些业务活动的具体性质，这一定义可能符合联合国一些专门机构、计(规)划署和基金的优先事项。
22. 另一些旨在说明这一概念的尝试侧重于能够产生的协调和协同效应。在这些情况下，知识管理的定义或许可以表述为：“通过创造、分享和使用知识以及通过将宝贵的经验教训和最佳做法注入组织记忆促进持续的组织学习，自觉和系统地协调组织的人员、技术、程序和组织结构，以便通过重复利用和创新[……]增加价值”。<sup>7</sup> 事实上，这一定义将会涵盖整个联合国系统的协调需要，虽然最近几十年来作出了一些努力并应用了一些概念，但协调仍然不足。
23. 适合本次审查目的的定义可能应将业务作为重点，这种情况下，知识管理意味着“将业务活动的知识部分作为明确的业务关注问题，体现于组织各级的战略、政策和做法中，并将组织的知识资产[……]与积极的业务成果直接联系起来”。<sup>8</sup> 本报告提出的作为评估依据的知识管理准备框架主要受到这一定义的启发。
24. 从简单到复杂，这些定义大致表明决策者可在大量备选办法中进行选择，只要他们准备好并愿意接受知识管理概念、将其作为能动的组成部分纳入各自组织的管理工具。
25. 检查专员了解到，在组织或部门层面已采用和执行知识管理战略的各个组织所使用的定义差别很大，但仍然全都保留了全面运作的意义。这些定义虽然存在差异，但如下文所述，它们有一个共同点，是知识管理的必要部分。

<sup>6</sup> Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005), p. 3.

<sup>7</sup> 同上。

<sup>8</sup> 同上，第 4 页。

26. 国际劳工组织(劳工组织)是最早接受知识管理概念的组织之一,对于该组织,“全面的知识管理战略有许多层面,包括生成、收集、获取、储存、编纂、转让和传播知识的各个方面”。<sup>9</sup>
27. 对于联合国人类住区规划署(人居署),“知识管理包括一个组织用于查明、创造、代表、传播和促进使用经验、最佳做法、经验教训、程序、技术和信息的一系列战略和做法。知识既可能是个人掌握的,也可能存在于组织程序或做法之中”。<sup>10</sup>
28. 对于联合国环境规划署(环境署),“知识管理的任务[……]是营造一种环境,鼓励通过三个必不可少的组成部分——人、程序和技术——创造、分享和有效地利用知识”。<sup>11</sup>
29. 非洲经济委员会(非经委)的看法稍有不同。它认为知识管理“指的是管理出入组织和通过组织的知识流动。就此而言,知识管理增强整个组织的效力,整合所有个人知识,包括从过去经历中汲取的经验教训,并将它们应用于新的情况和环境,持续改进和完善特定情况下有效和无效的知识”。<sup>12</sup>
30. 世界知识产权组织(知识产权组织)将知识管理定义为“促进以综合方法查明、获取、读取、传播、分享、使用和重复利用[……]信息和知识资产的一门学科”。<sup>13</sup>
31. 联合国开发计划署(开发署)将知识管理定义为“旨在应对知识相关挑战的所有措施的总结”,并承认知识“既是向客户提供的重要产出,也是组织为了实现成果所必须的重要资源”。<sup>14</sup>
32. 对于联合国教育、科学及文化组织(教科文组织),“建立知识管理制度涉及以系统、连贯和预先规定的方法加强项目和方案执行过程中生成的知识”。<sup>15</sup>
33. 原子能机构认为“组织知识管理是原子能机构质量管理的必要组成部分,也是优质绩效的关键”。机构知识管理政策“使原子能机构能够创造、掌握、获取、编纂、储存、保留、分享、使用和转让知识”。<sup>16</sup>
34. 虽然表述不同,但所有的定义都表明,必须以系统和全面方法进行知识管理,得到所有管理人员和工作人员接受和推广,并将人员、程序和技术纳入一个连贯的整体。

<sup>9</sup> 劳工组织,“成果管理制”(日内瓦,2007年11月)(GB.300/PFA/9/2),第2段。

<sup>10</sup> 人居署,人居署知识战略:建设知识型组织(2010年5月),第2.2部分。

<sup>11</sup> 环境署,2014-2017年知识管理战略和执行计划概要(2014年),第4页。

<sup>12</sup> 非洲经委会,非洲经委会知识管理战略:一个知识型组织的管理(2014年),第15页。

<sup>13</sup> 知识产权组织,“2015-2018年世界知识产权组织知识管理战略”,资料文件(2015年8月)(A/55/INF/5),第4页。

<sup>14</sup> 开发署,2014-2017开发署知识管理战略框架(2014年),第8页。

<sup>15</sup> 教科文组织,知识管理促进文化和发展(2012年)。

<sup>16</sup> 原子能机构,机构知识管理政策(2013年)。

35. 然而，检查专员认为，这些定义都没有适当强调更好地获取个人头脑中的知识和个人经验的必要性。检查专员认为，知识管理将重点从创造巨大的储存库转移到实现隐性知识的价值上，这些知识可能会随着工作人员出于个人原因或由于退休离开组织而丧失。无论是否存在专门制订的知识管理政策，工作人员对于如何处理知识的认识和个人态度至关重要。

## B. 知识

36. 大多数联合国组织都明确或隐含地将自己定义为知识型组织，而且联检组曾尝试对知识进行定义，但对于这一概念仍然存在一定程度的混淆，而这不仅仅是术语方面的问题。对知识的构成要素的混淆可能会使工作人员和管理人员误认为他们的日常工作和业务程序中确实存在知识管理，只是说法不同而已。

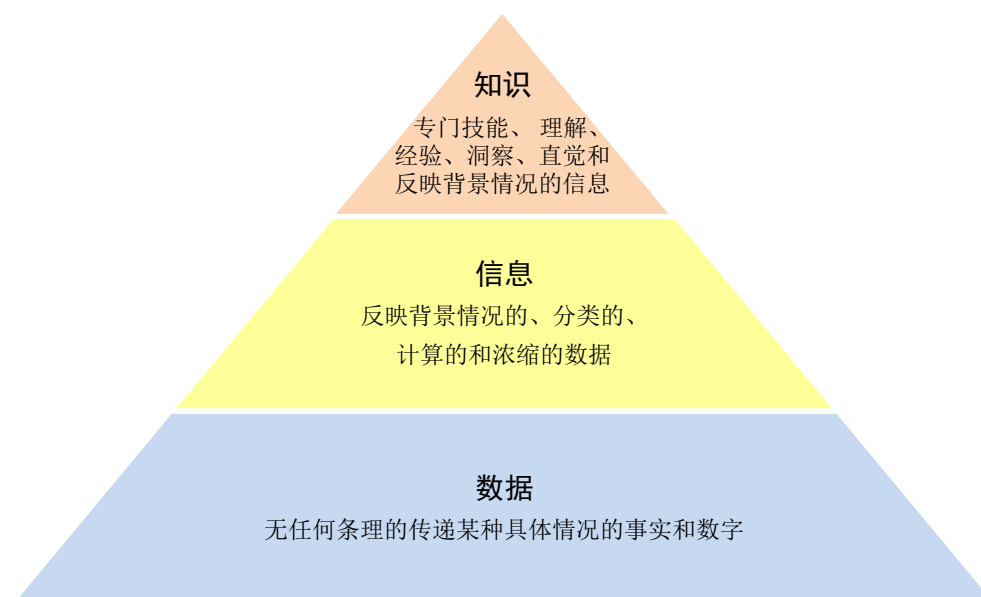
37. 因此，或许值得重申联检组在上一份报告中作出的理论区分：“数据是不相关的，客观的事实，其中包括没有上下文的数字、字母和图象。信息是有一定意义的数据。信息通常用来描述一种情景和状态，因此其价值高于数据。知识以数据和信息为基础，是由个人[和组织机构]创造的。当然，知识有许多层次，通常涉及某个兴趣领域。极而言之，知识是指对于背景的理解、对于系统中各种关系的洞察、查明优势和缺陷的能力以及理解为解决问题而采取的行动对于今后影响的能力。”<sup>17</sup>

38. 本审查既不研究知识的内容(在各个组织之间差异巨大)，也不研究用于生成、更新、储存和传播知识的技术基础设施。本报告也不探讨数据或信息本身(见图 1)，而是探讨在联检组参与组织各自具体背景下概念化以及根据各自的机构结构和目标制订的、被认为信息、经验、专门技能、概念和独特方法的连贯和协同的整体的知识。

<sup>17</sup> C.V. Holsapple (editor), *Handbook on Knowledge Management, Knowledge Matters* (Springer 2003), cited in [JIU/REP/2007/6, para. 17](#)。

图 1

## 数据、信息、知识：概念上的区别



39. 已经自行开展研究并采用了知识管理战略的联合国系统组织能够更好地理解学术研究所定义的数据、信息和知识之间的区别。

40. 由于本审查的目的不是提出一个普遍适用的政策或活动模式，也不是提出定义和概念，以上图 1 对知识、信息和数据的描述可能有助于区分这三个仍然在造成混淆的基本概念。

41. 每个认为自己是“知识型”或被称为“知识型”的组织，当然要自行定义在其具体背景下所形成的知识。联合国系统组织的现行方法足够丰富，能够提供一些示例，说明个性化定义，当然也可以仅是知识的表述、认识或形式。

42. 对于西亚经济社会委员会(西亚经社会)，知识管理的重点是“由工作人员和顾问通过各种生产进程生成的本组织内部知识，涵盖实质支助和方案支助职能”。<sup>18</sup>

43. 维持和平时行动部(维和部)和外勤支助部(外勤部)认为，知识是“对所有工作人员——包括文职人员和军职人员——的做法、经验和专门知识的收集和分析，以期查明最佳做法和经验教训，用于未来的活动、高级管理层决策、标准制订和政策制订”。<sup>19</sup>

44. 对非经委而言，知识被定义为“人们通过研究、观察、分享和自身经验习得而‘懂得’的东西”，<sup>20</sup> 而对于亚洲及太平洋经济社会委员会(亚太经社会)，知识是

<sup>18</sup> 西亚经社会，西亚经社会知识管理战略：迈向 2030 年愿景(2015 年)，第 4 页。

<sup>19</sup> 联合国，维持和平时行动部，外勤支助部，Ref. 2015.13，政策：知识共享和组织学习。

<sup>20</sup> 非洲经委会，非洲经委会知识管理战略：一个知识型组织的管理(2014 年)。



“数据和信息的综合体加上专家意见、技能和经验，从而形成一种协助决策的宝贵资产”，这种资产“与人存在内在联系”。<sup>21</sup>

45. 国际贸易中心(国贸中心)认为知识是“通过经验或培训掌握的事实、信息和技能，包括在理论和/或实际上对一个主题的理解”。<sup>22</sup>

46. 联合国人口基金(人口基金)采用的知识定义是“掌握通过学习和/或经验获得的理解和专门技能的状态，人们因此能够评估新的投入——信息或挑战，从而帮助作出更好的决定、成功履行责任并最终帮助实现组织目标”。<sup>23</sup>

47. 知识产权组织选择了一个简短却有意义的定义，即知识是“凭借经验掌握的事实和信息”。<sup>24</sup>

### 三. 挑战

#### A. 全系统挑战

48. 通过问卷调查，联检组各参与组织明确了知识管理的设计和执行方面的诸多挑战。这些挑战可分成以下几组：

- (a) 联合国秘书处和全系统内缺乏通用的术语、战略愿景和指导意见；
- (b) 缺乏高级管理层的支持和资助；
- (c) 员工意识和组织文化不足，包括缺乏对知识共享态度的认可和奖惩措施；
- (d) 知识管理的影响难以衡量，难以采取相关指标；
- (e) 缺乏连续性和适足的知识留存政策，导致隐性知识流失；
- (f) 各自为政的不良工作习惯持续存在；
- (g) 技术基础设施人为造成各种不兼容现象；
- (h) 缺乏资金。

49. 检查专员提出解决这些挑战的多种办法，并非依职权设计出相关建议，而主要是从某些在促进知识管理方面(出于客观或主观原因)较为先进的组织的现有做法中找出解决办法。基于全系统的视角，本次审查力求解决和减轻上述主要挑战造成的影响。本报告并不是提出某种“到期汇总表”，而是载有充足的要素，这些要素可视为一个软性的、全系统知识管理战略的大纲，可进一步转化为多个具有兼容性、协调性和互操作性的单独战略。

<sup>21</sup> 亚太经社会表示采用了亚洲开发银行使用的知识定义。

<sup>22</sup> 根据国贸中心对联检组调查问卷的答复。

<sup>23</sup> 人口基金，知识管理战略(2009年7月)。

<sup>24</sup> 知识产权组织，“2015-2018年世界知识产权组织知识管理战略”，资料文件(2015年8月)(A/55/INF/5)，第4页。

50. 对于缺乏资金的问题，检查专员回顾，联检组报告的一个目标是就利用现有资源即可提高效率和效力的行动提出建议。然而，他并未忽视可能需要对知识管理进行投资，并且鼓励根据具体情况进行此类投资，而且先要进行严格的成本效益分析。他认为，此类投资不会一夜之间结出果实，但会产生长期惠益。

51. 本报告主要侧重于利用现有人力资源改善知识管理，因为检查专员认同良性循环的概念，即每个组织和整个系统可以利用并重复利用可再生的知识。此外，本报告采取了较窄的范围，这本身就可说是一次知识管理的实践，也就是便利人们了解联合国系统中业已存在的相关倡议和经验。

## B. 组织挑战：案例研究

52. 本报告无法列出 28 个参与组织面临的全部挑战，尽管大多数挑战是全系统共有且相关的。不过，检查专员认为，最好是通过一个案例研究展现出最相关的挑战，这个案例就是开发署在其知识管理战略中指出的挑战。尽管联合国系统其他组织也拥有执行知识管理方面的经验，但选择开发署的原因在于：开发署长期进行知识管理，组织结构具多个层级，任务具有专题多样性，对自身情况的分析直率坦诚。检查专员不揣冒昧，从开发署已经精炼和详细说明了挑战中摘录和总结出以下几项。<sup>25</sup>

### 框 2：开发署找出的知识管理挑战

- (a) 没有将知识共享的预期和流程系统地纳入方案和项目周期，难以捕捉教益，以期重复利用；
- (b) 尚未将知识共享作为跨职能、跨实践的自然做法，充分制度化；
- (c) 各同业交流群尽管对各区域个体之间开放共享、抹平层级结构、增加专业同行间的知识流动做出了显著贡献，但与专题业务单位直接相联系，这也催生了新专题上的各自为政现象；
- (d) 员工缺乏激励措施和时间，难以超越直接工作成果的界限、参与知识共享及学习；
- (e) 衡量知识管理成功与否的度量标准和指标有待开发，包括社交媒体分析在内的、基于证据的统计数据对于激励措施、业务情报和数据驱动型决策的潜力有待利用；
- (f) 内部层级和政治敏感性偏向于私下的知识分享，而公开共享局限于高度处理的知识产品；
- (g) 企业传统上倾向于把知识共享的重点放在确保将传统捐助方和项目直接客户纳入知识交流，但与更广泛的学术及政策界、新兴及非传统捐助方、民间社会和公众的合作尚不系统。

<sup>25</sup> 开发署，2014-2017 开发署知识管理战略框架(2014 年)，第 6-9 页。



53. 开发署的分析得出的一个重要结论是，知识管理在专家人才的识别和管理方面的潜力没有得到充分运用；缺乏相关激励措施，无法使名册等现有机制得以广泛查询和使用。该组织没有分析需要何种知识，以及何种专业技能需要内部开发或通过招聘引进。

54. 联合国系统的其他组织可能在各自领域内明确了类似挑战，可以加强与开发署开展双边、集体或全系统的协商，从而找到各自问题的最佳解决方案。

### C. 准备框架

55. 为了解决这些挑战，检查专员提出一套五条标准，用于评估知识管理的目前状况以及提出建议。这些标准将有助于确定各组织为知识管理做好准备所需的有利环境和制度框架。

(a) 存在相关的战略和/或政策文件和/或准则，着眼于明确知识管理的流程和工具，并使其制度化和投入运转；

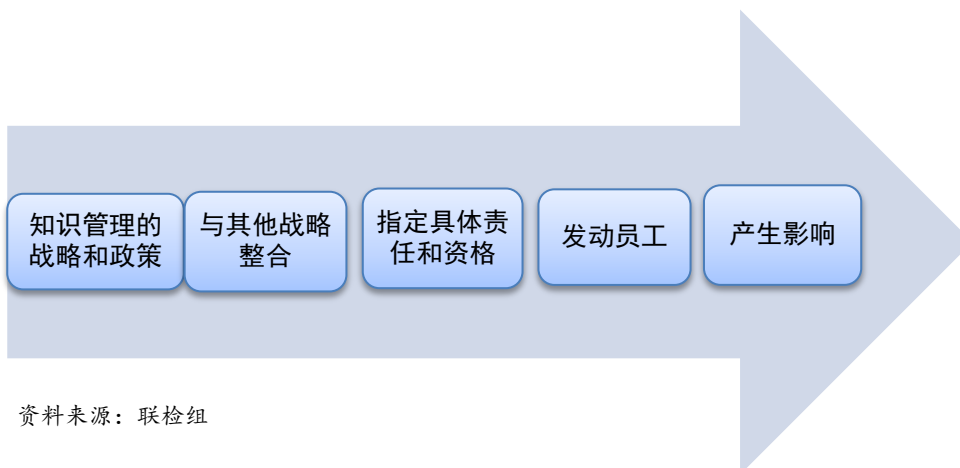
(b) 将此类文件与组织的其他战略和行动计划进行整合、协调或建立方案联系；

(c) 把与知识管理相关的具体责任和资格明确分派给各个单位、管理人员和工作人员；

(d) 存在相关的政策和培训方案，着眼于加强员工的能力、准备程度以及积极参与知识管理活动的情况；

(e) 对组织运行的节约和效率产生积极影响，包括通过知识共享和提高透明度等办法。

图 2  
知识管理准备框架



56. 第四至第八章将审视联合国系统各组织对知识管理准备框架的这些方面的准备程度，以及不愿采纳知识管理政策及未做好准备背后的具体情况或客观原因。本报告不是要推出知识管理的普遍模式，也不是要建立“到期汇总表”，而是考虑其他组织实施的、促进知识管理的其他办法。

57. 审查过程中找出的良好做法将按照准备框架加以说明。此外，新倡议和新出现的良好做法将被纳入第九章“结论和前进方向”。

#### D. 员工对知识管理的认知

58. 作为审查的一部分，联检组就员工对知识管理的认知开展了一次全系统调查，共有 6,634 名受访者参与。<sup>26</sup>

59. 调查的主要目标是探索员工对各自组织中的知识管理的认知情况，除此以外，调查也被看成是一种传播知识管理基本概念的办法，特别是面向对这一较新的学科和企业方法不熟悉的员工传播。

60. 调查的结果比本报告基于证据得出的结论更加积极，肯定了本报告建议的行动的必要性：

(a) 88.7%的受访者认为联合国系统各组织是知识型组织，各组织的比例不论整体还是局部都基本相同；

(b) 明显多数的受访者(71.7%)认为，知识管理战略对于各组织把知识作为一种主要资产更好地加以管理而言具有必要性；

(c) 多数受访者(53.8%)认为，其组织中的主流心态不是根据个人分享的知识给予回报，而是根据他们拥有的知识给予回报；

<sup>26</sup> 调查结果作为本报告的附件一，可在联检组网站查阅([www.unjiu.org](http://www.unjiu.org))。

(d) 仅有 25.3%的受访者认为，知识管理政策在其组织中充分存在；

(e) 仅有 11.3%的受访者认为，相关政策和做法已经就位，可在员工离开组织时，将隐性知识留存下来；

(f) 三分之一的受访者(33.4%)不知道其组织或全系统中存在同业交流群，积极参与此类群体的比例略高(33.6%)；

(g) 绝大多数受访者(88.6%)认为，分享知识的能力应被纳入全体员工而不仅仅是少数职员和管理人员的核心能力或业绩考核；

(h) 关于促进知识管理战略并使知识管理安排制度化的最重要因素，访谈期间的主流观点是，行政首长的个人愿景是使知识管理成为可能的主要因素。然而，就重要性而言，行政首长的个人愿景在调查中仅排第三位，23.8%的受访者选择这一项。29.4%的受访者选择中层管理人员的兴趣；30.7%的受访者选择的是联合国系统其他组织中存在的良好做法，将此作为主要的启动因素。

61. 根据这次调查，存在良好做法是有利于促进知识管理的主要因素。检查专员认为，就这次审查而言，调查显示出的员工对知识管理的认知令人鼓舞。如上所述，检查专员的目的根据联合国系统的现有做法——而不是根据理论建构——举出示例，并呼吁联合国系统各组织制订和实施知识管理战略和政策。

62. 在顾及所有可能的社会学误差的前提下，调查的结果表明，制订和实施知识管理战略和政策在联合国系统各组织中拥有强大的普遍支持。由于促进知识管理要自觉有为、积极主动，6,634 名受访者就可算是一种“临界质量”，可以被看成代表着一种赞成和响应执行知识管理工作的组织文化。

## 四. 知识管理战略和政策

### A. 知识管理战略为何有用？

63. 对于组织以何种方式将各项努力引导到知识管理上从而实现目标而言，相关框架或战略对这项工作的组织和指导是必不可少的。组织政策或一套指导意见可以把这一战略进一步细化，将其转化为切实的知识管理流程和行动。

64. 知识管理不是一个基于技术的概念。技术支持知识管理，但不是行动的驱动力。知识管理的基础是在组织的目标下生成知识的人，而技术以可用的工具而成为一个实现手段。成功的知识管理从合理的愿景开始，还要培养一种促进并奖励创造和传播宝贵知识的组织文化。

65. 以知识管理实践为基础、以界定相关业务程序和目标为目的的战略和指导原则，可以最好地就知识管理方面的具体问题和一般问题制订出一个全面协调的愿景。战略的预期成果是组织建立一个利用其知识资产、尽力增大影响和减少资源(包括时间在内)浪费的体系。

66. 一旦知识管理战略得到明确,就可以探索和实施制度结构、责任分派、人力资源政策、基准设定和有利的技术选项。组织应制订一份路线图,从而确定哪些举措和工具能够最好地服务于其长期倡议。良好的战略应至少反映出或源自于对组织各项需求的评估,并提供有效满足这些需求的办法。就治理的方面而言,战略应催生和确认高级管理人员的承诺,提高整个组织的意识和理解,调动员工和资源实施和扩大相关活动。<sup>27</sup>

67. 激发具体行动和举措的战略,其核心是清点以多种形式存在的可用知识资源,例如:(隐性和显性)知识资本、专门知识、专长、经验、程序、知识生成者、文件中的知识留存、社会资本(文化、背景、非正式网络、意识、信任和互惠),以及现有的信息和通信技术(信通技术)平台和组织结构。<sup>28</sup>

68. 本次审查不设想一个“一刀切”的战略大纲。另外,知识管理战略本身并不是目的,不会穷尽概念或实践上的所有相关方面。这种战略的内容可根据每个组织确定的具体优先任务量身定做。

69. 战略愿景无论采取何种形式,对于创造业务协调性、提高意识、激发协同增效以及把知识管理提升为组织的一个自觉做法,都是必不可少的。只有制订战略愿景并对其执行情况进行系统审查,才会有助于将知识管理的文化注入员工的日常工作和决策考量。此类审查应以定期的需求评估和流程拥有方的反馈为基础。原子能机构于2016年开展的核知识管理调查是一个很好的例子。该调查的对象是相关专家和从业者,目的是收集和传播关于使用知识管理做法及工具的地点和方式的信息。

## B. 全系统自联检组 2007 年知识管理报告以来的新情况

70. 如前所述,联检组于2007年对联合国系统的知识管理工作进行了首次全系统审查。审查的一条建议是向联合国系统各组织的行政首长提出的,促请他们调查服务对象的知识需求,盘点本组织的知识,确定服务对象的需求同本组织现有知识之间的差距,在此基础上并根据有待行政首长协调会拟出的准则,制订或修改本组织的知识管理战略。<sup>29</sup>

71. 确实,全系统迄今并未颁布任何共同指导,联检组各参与组织并未全部制订知识管理战略。一些组织尽管对联检组2007年的报告表示欢迎,但也评论说,这些建议无法全部传递出制订知识管理的全面战略所涉挑战的复杂程度。<sup>30</sup> 这些组织特别指出,遵从这些建议可能要花费数年时间,产生巨大的成本。因此,迄今尚未发布任何准则,行政首长协调会的两个委员会都从未讨论过此事。

<sup>27</sup> Steffen Soulejman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, D.C., World Bank, 2016)。

<sup>28</sup> Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005)。

<sup>29</sup> JIU/REP/2007/6, 建议2。

<sup>30</sup> A/63/140/Add.1。

72. 2009 年,工发组织推动用更有条理的办法处理知识共享和知识管理工作,建议开展一次全系统的知识管理审查。然而,行政首长协调会/方案高委会没有核可建立一个处理此事的工作队或工作组的想法。方案高委会认为,此事一部分已由行政首长协调会/管理高委会协调业务实践的努力覆盖,一部分已由行政首长协调会信通技术网络的工作覆盖。<sup>31</sup> 结果,此后始终没有任何一名行政首长协调会的成员联合或单独提出将这一议题重新列入行政首长协调会的议程。

73. 然而,相关努力对全系统并非毫无成果。一些组织基于初步战略或分析,制订了可持续的知识管理政策。各组织尽管有诸多不同之处,但已经积累了个人和机构知识管理的大量经验,向收费昂贵的咨询公司求助、请其起草战略的情况已大为减少。现在有了关于知识管理基本概念的顶尖文献,不仅有学术领域的文献,还有用于多边组织的权威手册。

74. 目前,整个联合国系统有足够多的知识管理战略,它们已经经受了实践和相关性的检验。这些文件可启发或帮助其他组织制订自己的战略,可使其范围和内容与不同组织的具体任务相适应。资源不足不再是一个决定性的要素,制订相关知识管理战略所需的智力资源存在于所有组织中,蕴藏在员工之中以及管理人员、总部和实地的各个层面上。

### C. 联合国系统在知识管理上的开创性工作

75. 原子能机构自 1957 年成立以来就一直是一个核知识和信息的联络点。2002 年,原子能机构大会通过了第一份把核知识称为各成员国的一个高度优先事项的决议,自此以后,核知识管理就正式走上了前台。<sup>32</sup>

76. 从历史角度看,劳工组织的开创性工作值得注意。在《2002-2005 年战略政策框架》1 中,劳工组织承认了知识管理的关键作用,这一点在今天也依然有效;劳工组织还宣布有意制订和执行知识管理政策。劳工组织认为,需要对知识管理战略和知识共享进行投资,从而除其他外,“保持其在工作环境中作为一个领先的知识型机构的地位”。<sup>33</sup> 另一个促进劳工组织(以及其他组织)制订知识管理战略的因素是,存在着把实地与总部更密切地结合起来的需要。<sup>34</sup>

77. 2004 年,联检组迅速响应了该组织对于此事的特殊兴趣,发布了一份特别说明,<sup>35</sup> 目的是帮助开发劳工组织内部的知识管理活动,协助该组织巩固将来的知

<sup>31</sup> CEB/2009/5, 第 38 至第 41 段。

<sup>32</sup> 原子能机构,加强国际原子能机构有关核科学、技术和应用的活动,2002 年 9 月 20 日通过的决议(GC(46)/RES/11),B: 核知识。

<sup>33</sup> 劳工组织,“2002-2005 年战略政策框架,以及 2002-2003 年方案预算建议预览”(2000 年 11 月,日内瓦)(GB.279/PFA/6),第 108 至第 113 段。

<sup>34</sup> 劳工组织,“成果管理制”(2007 年 11 月,日内瓦)(GB.300/PFA/9/2)。

<sup>35</sup> JIU/NOTE/2004/1。

识管理战略。这份说明载有 10 项有关创造知识管理有利条件和知识管理流程的行动建议。

78. 2007 年, 国际农业发展基金(农发基金)在知识管理战略中采用了一个最全面、最可持续的知识管理方针。<sup>36</sup> 检查专员认为, 该方针包含了非政府组织进行知识管理所必需的全部理论和业务要素。它以需求评估和知识资产清点为基础, 明确了基本概念并澄清了相关术语。该方针建立起与组织的整体目标和各方案的联系, 明确了相关职责和责任, 并且说明了知识管理与其他关键制度流程之间的连接领域。

79. 世界卫生组织(卫生组织)是最早推出知识管理的机构之一, 于 2005 年通过了一份《知识管理战略》。<sup>37</sup> 该战略处理的是外部方面, 而 2010 年通过的下一份战略将重点平稳转变到内部层面上。2010 年战略到期后一直没有得到修改, 受组织结构图某些变更的影响而被终止。

80. 联合国粮食及农业组织(粮农组织)1996 年出台的知识管理举措一直在执行, 至今已有 20 年时间。总干事于 2005 年引入粮农组织是一个知识型组织的概念, 于 2008 年推动隐性知识管理, 2011 年发布粮农组织《知识战略》使各项举措达到高潮。检查专员了解到, 该组织在将业务方针的重点转向快速反应的背景下, 已不再把知识管理视为绝对必要, 因而没有修改或延长这份战略。

81. 人口基金于 2009 年通过了知识管理战略;<sup>38</sup> 根据新的业务模式, 该战略随后被吸纳到《2014-2017 年战略计划》中。

#### D. 执行中的知识管理专项战略

82. 迄今为止, 在接受审查的联合国系统各组织中, 开发署、原子能机构、教科文组织、环境署、人居署、知识产权组织和农发基金拥有本组织自己的专项知识管理战略。劳工组织的知识管理战略已于 2015 年到期, 正在向审议中的新战略过渡。新战略将包含新的方向, 建立在知识管理方面此前取得的成绩之上, 特别是此前注重结果的知识共享战略上。在进行本次审查时, 世界粮食计划署(粮食署)正在制订和通过知识管理战略。

83. 联合国秘书处的某些部分也有知识管理战略, 特别是非经委、西亚经社会、维和部和外勤部。

84. 开发署在知识管理方面的经历是最复杂、最令人信服的一个事例。知识管理在开发署出现, 主要原因在于其知识散布在不同专题领域, 也按地域散布在各个

<sup>36</sup> 农发基金, 知识管理战略(2007 年 9 月, 罗马)。

<sup>37</sup> 卫生组织, 知识管理战略(2005 年, 日内瓦)(WHO/EIP/KMS/2005.1)。

<sup>38</sup> 人口基金, 知识管理战略(2009 年 7 月)。



国家办事处，必需加以协调统一。早在 1999 年，就有“开发署不知道开发署在干什么”的说法，<sup>39</sup> 这促使该组织成为联合国系统中的知识管理先驱之一。

85. 该知识管理战略是要使开发署“利用其在全球各地的知识显著改善在国家层面工作的影响，促进人的发展、开发相关能力、为实现千年发展目标作出贡献，以及与联合国其他机构密切合作，从而为服务对象和合作伙伴提供注重结果、证明有效的发展解决方案”。<sup>40</sup> 目前的知识管理战略框架涵盖的是 2014 年至 2017 年阶段。

86. 原子能机构于 2013 年制订了一个全面的知识管理系统，这已不再是一份简单的战略文件，而是在不同的制度层面运作，具体而恰当地适应于核知识管理作。原子能机构《机构知识管理政策》既是知识管理系统的基础，也是对这个系统的补充。该政策通过一个计划和一套指针贯彻，其中写明：“本机构鉴于内部统一方针，认为知识管理是本机构企业善治、质量管理和质量业绩框架中一个必不可少的组成部分”。

87. 教科文组织目前以一个知识管理与信通技术战略为基础开展工作。背后的愿景是“通过充分、创新地利用信息和通信技术，以及执行以知识共享文化为基础的知识管理，使方案规划、执行和评估工作得以用最高效、最有力的方式开展”。<sup>41</sup> 它的六大战略方向之一是“将知识管理嵌入方案执行”。

88. 环境署《2014-2017 年知识管理战略》将联检组对联合国系统内环境治理的管理审查(JIU/REP/2008/3)和内部监督事务厅(监督厅)2010 年 9 月 23 日关于环境署内部治理情况的审计报告纳入考虑，建议环境署制订知识管理政策。

89. 人居署于 2010 年制订了知识管理战略，<sup>42</sup> 着眼于将该组织转变为学习型和知识型组织。此后，该组织报告说，已在涉及知识的多个组织领域和管理领域取得了“可衡量的改进”。然而，该组织承认，将这种知识纳入主流并实现制度化的工作远未实现，多个领域仍有待开发和/或完善。在 2010 年知识战略及相关的知识审计、内部和外部评估、经验教训、相关反馈和管理战略决定的基础上，2015 年知识管理战略<sup>43</sup> 提出把六大知识管理领域作为优先任务和投资对象。

90. 联检组对知识产权组织管理和行政工作的审查(JIU/REP/2014/2)促使该组织制订了知识管理战略，检查专员在审查中建议在 2015 年年底向该组织大会提交一份全面的知识管理战略。作为对报告的回应，该组织开展了一次独立评估<sup>44</sup>，以评

<sup>39</sup> 开发署，署长过渡团队知识管理结论(1999 年)；开发署引述，2009-2011 年知识管理：使开发署能够共享和利用其知识和经验(2009 年)。

<sup>40</sup> 同上，第 3 页。

<sup>41</sup> 教科文组织，知识管理与信通技术战略：2012-2017 年教科文组织的知识管理与信息和通信技术，2.0 版(2013 年 12 月)，第 5 页。

<sup>42</sup> 人居署，人居署知识战略(2010 年 5 月)。

<sup>43</sup> 人居署，人居署知识管理(2015 年)。

<sup>44</sup> 知识产权组织，内部审计和监督司，“知识产权组织内的知识共享”，评估报告(EVAL 2014 02)。

估知识产权组织的知识共享成熟度。评估重点关注知识产权组织主要与知识共享相关的活动、流程和文化。

91. 本次审查时，粮食署正在编写企业知识管理战略，预计 2017 年初获得批准和完成。战略的起草工作被分配给创新与变革管理司，该司组织了多场收集反馈的区域协商，特别是国家办事处提供的反馈。用于起草战略的方针是提出一条将知识管理保持下去的办法，而不是制订过于宏大、实践中不可持续的战略。

92. 应该指出的是，粮食署不是唯一一个最先在区域层面上构思知识管理举措的组织。两个区域委员会也制订了大胆全面的知识管理战略：先是非经委于 2014 年制订了战略，之后是西亚经社会于 2015 年制订了战略。

93. 非经委于 2014 年通过的战略与此前的努力有显著不同，后者“把知识管理视为一种单独的、以技术为导向、主要用于知识共享的努力”。非经委认为这次的战略“采用了更根本的方针”，因为它集中关注知识支持该委员会核心业务的方式。该战略以五大指导原则为基础，特别注重“按需提供知识”。<sup>45</sup>

94. 西亚经社会通过的知识管理战略明确表示，其目的是结合对加强和扩展知识型服务及跨部门方针的长期需要，为该组织的关键倡议提供支柱，例如开发可持续发展目标的区域框架。尤其是从全系统角度看，该战略突出了西亚经社会致力于参照其他委员会和联合国机构将来的知识管理举措，努力为“一个联合国”的倡议以及各部门和工作地点之间的协作作出贡献。<sup>46</sup>

95. 2013 年，农发基金以执行 2007 年至 2010 年战略的成功和失败两方面的经验为基础，通过了一个知识管理框架，使该组织的战略愿景更进一步。<sup>47</sup> 新战略采用务实和注重行动的方针，进行“协调性和战略性更高的知识管理”，包含各项总体目标及关键结果领域、各项执行原则和知识方面的多个优先机遇。

## E. 与知识管理相关的其他政策

96. 人口基金《2014-2017 战略计划》含有 2009 年知识管理战略在新业务模式下的能力发展、宣传和政策对话/建议等方面取得的经验教训。

97. 联合国儿童基金会(儿基会)没有全球适用的知识管理战略，但一些技术/职能领域和区域办事处制订了自己的知识管理战略及计划。例如，设在日内瓦的外联司拥有自己的战略，紧急事件方案办公室制订了以人道主义需求为目标的知识管理方针。研究方面的一个新政策含有一些研究知识管理的职能和责任。

<sup>45</sup> 非洲经委会，非洲经委会知识管理战略(2014 年)。

<sup>46</sup> 西亚经社会，西亚经社会知识管理战略：迈向 2030 年愿景(2015 年)。

<sup>47</sup> 农发基金，2014-2018 年农发基金知识管理框架。



98. 同样，联合国项目事务厅(项目厅)也没有相关战略，但把知识管理作为执行其质量管理政策的一个关键因素。该政策主要指的是与一个内网上的实践与质量管理体系相关的知识系统，该系统依照知识地图对相关知识进行收取、维护和定性。

99. 联合国毒品和犯罪问题办公室(毒品和犯罪问题办公室)按照监督厅的建议，于2008年编写了一份战略草稿；该建议的结论是，毒品和犯罪问题办公室缺乏一个整体有效的知识管理战略，限制了利用研究分析工作产生潜在影响的能力。监督厅建议毒品和犯罪问题办公室实施一项知识管理整体战略。该战略草稿于2013年经修改后执委会审议；然而，资源不足致使无法通过一份新的文件。

100. 联合国艾滋病病毒/艾滋病联合规划署(艾滋病规划署)用信息管理、使用和安全政策来处理涉及知识管理的方面，例如知识转让和人员变动造成的知识流失问题。

101. 国际电信联盟(国际电联)的《信息技术与信息管理战略》于2009年获准；该战略在联检组2015年对国际电联的管理和行政工作进行审查后，按照联检组所提建议((JIU/REP/2016/1，建议11))进行了修订，被认为是对知识管理的一种表述。检查专员指出，该战略没有阐述“信息”的本质，而且这一概念往往与“技术”连用。国际电联在更新目前的信息技术与信息管理战略时，将考虑协调处理与信息 and 知识管理有关的所有方面。更新后的战略将于2017年5月提交国际电联理事会。

### **框 3：把知识管理战略目标作为知识管理战略的替代办法： 世界气象组织(气象组织)的案例**

#### **优化知识管理**

知识管理起到改进能力发展战略各项活动的作用，对支持确定相关要求、需求、差距和优先任务等尤为重要。知识管理将在整个气象组织内促成信息、最佳做法和共享技能的持续更新。本目标是要建立支持型组织结构、实施强调团队协作的信息和通信技术(信通技术)，以及传播有助于能力发展的知识。战略目标 3 将优化知识管理，并且促进分享相关经验和共享资源……信通技术的使用将使有效协作、实时信息共享、监测和反馈成为可能。鼓励同业交流群将对信通技术形成补充，承认人际互动对知识管理的重要意义。分享所需的技能和信息，也要利用志愿者和第三方的贡献。

资料来源：气象组织，能力发展战略(2015)，战略目标 3。

102. 检查专员承认，小型组织制订全面的知识管理战略和政策的需求和资源比较有限。然而，有一些方式和途径可供这些组织实践知识管理。如框 3 所示，世界气

象组织(气象组织)在其能力发展战略<sup>48</sup> 中纳入了六项战略目标, 其中一项的目的是优化该组织的知识管理。

103. 执行以下建议应可提高效率。

#### 建议 1

联合国系统各组织行政首长, 如果尚未制订符合各自组织任务、目标和目的的知识管理战略和政策, 应在 2018 年年底之前制订这样的知识管理战略和政策。这些战略应以评估当前和未来的知识管理需要为基础, 并订出实施措施。

图 3

2007 年以来通过的知识管理战略

开发署															
环境署															
人口基金															
人居署															
粮农组织															
原子能机构															
劳工组织															
教科文组织															
卫生组织															
知识产权组织															
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	

图 4

联合国秘书处中的知识管理战略

维和部、外勤部															
人道协调厅															
非经委															
西亚经社会															
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	

## F. 联合国秘书处的知识管理情况

104. 尽管监督厅早先已提出了建议, 但联合国秘书处没有任何有关知识管理的愿景, 只提出了一些零散和孤立的关切。方案和协调委员会(方案协调会)授权监督厅编写的专题评价报告<sup>49</sup> 认为, 联合国秘书处的 26 个部门中, 只有 4 个拥有组织或

<sup>48</sup> 气象组织, 气象组织能力发展战略和执行计划(2015 年)(WMO-No. 1133)。

<sup>49</sup> E/AC.51/2006/2。

分享知识的明确政策或战略。监督厅在报告中强调，跨组织协作和同行互动在知识管理和知识共享中发挥着至关重要的作用。报告还着重提到用员工的想法、深刻见解和经验把他们彼此联系起来的重要性、知识管理战略的作用，以及技术基础设施没有充分用于知识共享。

105. 根据这份报告，方案协调会建议制订一个全秘书处范围的战略。2009 年，授权监督厅开展的三年期审查得出结论，方案协调会的建议得到了后续跟进，因为秘书处于 2008 年实施了一个信息和通信技术新战略<sup>50</sup>，明确“知识管理和协作是主要的机构动力”。秘书处还“把知识管理定义为包含三个相互关联的主要内容：组织学习、信息管理和信息技术”<sup>51</sup>。但是，检查专员没有看到有任何迹象表明联合国秘书处作为一个整体执行了方案协调会有关知识管理的具体建议。

106. 2014 年对信通技术战略的修订<sup>52</sup>侧重于信通技术基础设施，看不到前一份战略中的知识管理方面的任何踪迹。人们就这样又失去了一个制订联合国秘书处知识管理共同方针的机会。迄今为止，尽管联检组和方案协调会都提出了建议，但只有极少数的部门系统、一致地考虑了这个问题。这种现状以及其他诸多情况证实了本审查报告开头的话，即信通技术的执行不意味着知识管理。要让知识管理取得高效，就应在战略层面实施，而不是将其视为信通技术投资自动产生的派生利益。

107. 此外，虽然技术基础设施应该为高效、一致的知识管理创造条件，但审计委员会 2012 年关于秘书处处理信通技术问题的报告结论表示，即便就信通技术系统而言，也“继续以高度分化的方式运作，本组织一直缺少一个共同的愿景”<sup>53</sup>。秘书处信息和通信技术厅(信通厅)报告说，知识管理问题由各企业应用程序中心应用的企业服务框架和相关工具处理。

108. 另一项中断的努力是知识管理工作组，该工作组于 2008 年 6 月设立，任务是在 2009 年第二季度末制订出一个全秘书处的知识管理战略。工作组由秘书处的 13 个实体组成，于 2013 年被转入秘书处的知识管理战略制订团队。

109. 维持和平行动部(维和部)和外勤支助部(外勤部)是联合国秘书处里值得注意的积极案例，两个部门联合通过了一个专项的知识管理政策。维和部和外勤部修订后的政策题为“知识共享和组织学习”，于 2015 年 10 月 1 日生效，为期 3 年。该政策有助于指导如何更系统地收取知识。它是对联合国和平行动问题小组 2000 年报告<sup>54</sup>以及联检组和监督厅分别于 2007 和 2009 年接连提出的建议的回应。该政策也得到了安全理事会第 2167(2014)号决议的鼓励，理事会在决议中鼓励开展信息共享以及分享和交流知识。

<sup>50</sup> A/62/793 及 Corr.1、A/62/793/Add.1。

<sup>51</sup> E/AC.51/2009/4。

<sup>52</sup> A/69/517。

<sup>53</sup> A/67/651。

<sup>54</sup> 著名的“卜拉西米报告”。

#### 框 4：联合国安全理事会关于信息和知识共享的意见

安全理事会，

鼓励秘书长与区域和次区域组织和安排进一步探讨如何酌情分享它们关于维持国际和平与安全能力和经验教训的信息，继续汇编最佳做法……。

确认……开展了有各方参与的协商工作，鼓励联合国秘书处在警务事项上，加强与国际、区域和次区域组织的协调与合作，包括……分享和交流知识……。

资料来源：安全理事会第 2167 (2014) 号决议，执行部分第 16 和第 17 段。

110. 政治事务部(政治部)于 2014 年 6 月 2 日发布了一份知识管理概念说明，其中将知识管理描述为“不是一个有起始点和完成状态的战略，而是一个持续改进的过程”。该说明也列出了政治部成功执行知识管理的相关原则，明确把知识管理的总体目标确定为“帮助人们系统地创造、共享、留存和利用知识，使正确的人在正确的时间得到正确的信息，从而改善业绩并实现联合国秘书处的各项目标。”

111. 此外，政治部 2016-2019 年战略计划含有“审查和更新知识管理、政策指导和决策工作”的战略目标。基于成本效益分析和实际成果，检查专员认为，政治部提出的概念为各部门提供了一个采用较为务实的方针的有益选项，因为它提出了一条注重实际、循序渐进、可以持续、不断进步的道路。

112. 联合国人道主义事务协调厅(人道协调厅) 2014-2017 年战略计划在多项战略目标中都提到知识的共享、交流和转让。另外，知识管理还是人道协调厅 2012-2013 年组织学习战略的四大支柱之一。

113. 执行以下建议应可加强协调一致。

#### 建议 2

秘书长应与高级管理小组协商，根据秘书处各部厅以及联合国各基金、计(规)划署和专门机构及国际原子能机构(原子能机构)的最佳做法和经验，在 2018 年年底之前至少制订出一套最低限度的联合国秘书处知识管理准则。

## 五. 在总体组织战略中贯彻知识管理

114. 知识管理本身并非目的，而是各组织实现战略目标的手段，因为它可以确保知识这一宝贵资源不至被浪费。实际上，组织战略为一个组织列出愿景、制订目标、确定成果交付的相关支柱，同时为该组织实现具体目标并改善绩效规划道路。一个

组织在总体组织战略中纳入和连接知识管理战略或政策，就说明这个组织已认识到知识有助于改善本组织的作用和工作效率。

115. 已制订专项知识管理战略文件的所有实体(开发署、原子能机构、教科文组织、环境署、人居署、知识产权组织、劳工组织、农发基金、非经委、西亚经社会、维和部和外勤部)同时也在总体组织战略规划中纳入了知识管理。例如：

开发署	2014-2017 年知识管理战略框架	2014-2017 年开发署战略规划
人居署	2014-2019 年知识管理战略	2008-2013 年中期战略与体制规划
原子能机构	2013-2021 年团体知识管理	2012-2017 年中期战略
劳工组织	知识管理战略(正在进行的工作；2010-2015 年之后的战略转型)	《争取公平全球化的社会正义宣言》
教科文组织	2012-2017 年知识管理和信通技术战略	2014-2021 年中期战略
知识产权组织	2015-2018 年知识管理战略	2010-2015 年中期战略规划
非经委	知识管理战略(2014 年)	非经委 2013-2015 年业务规划
西亚经社会	知识管理战略：迈向 2030 年愿景(2015 年)	2014-2015 年两年期战略框架

116. 未制订专项知识管理战略、但已将知识管理内容纳入其他战略文件和政策的组织(人口基金、儿基会、项目厅、毒品和犯罪问题办事处、艾滋病规划署、国际电联、气象组织以及人道协调厅和政治部)的情况已在上一章中介绍。

117. 在联合国秘书处内，维和部和外勤部提出在“知识共享和组织学习”政策中综合动态运用知识管理的方针，以便“为实地和总部所有维和行动提供综合支助”。<sup>55</sup>

118. 检查专员认为，该政策虽为部门政策，但不失为一种良好做法，因为维和部和外勤部将知识管理的理论概念付诸实践，尤其是在知识共享工具、合作框架和知识留存方面。只要按各组织的特性加以调整，在维和行动中运用知识管理政策的理由(见下图)基本上也适用于联合国系统各组织开展的任何其他实地行动。

#### 框 5：知识管理用于维和行动的理由

“维和人员要解决问题，也要创新。他们身处复杂不定的环境，每天都需要调整、创造、学习，才能完成各自团体的任务。记录创新成败并与其他特派团和总部的同行交流，通过制订并修订指南与培训吸取经验教训，是进一步提高联合国维持和平效力和效率的根本。

资料来源：维和部和外勤部，知识共享和组织学习，政策(2015)。

注：“维和人员”、“维持和平”这两个用语可改为任何其他类别的联合国人员和活动。

<sup>55</sup> 维和部和外勤部，信息共享和组织学习，政策(2015)。



## 六. 职责分派

### A. 为知识管理分派人力资源

119. 具备知识管理战略观是贯彻知识管理政策的前提，但仅此还不够。必须将具体的角色和责任分派给工作人员，以便将知识管理战略转化为举措和活动。根据各组织对知识管理的重视程度，这些作用和责任可由不同层级的工作人员承担，以能够确保对战略的领导和一致性的方式分派给高级和中级管理层级的人员乃至分派到更低层级的人员。审查中发现，联合国系统内，已制订知识管理战略或政策的组织做法多种多样，这也在意料之中。

120. 例如，非经委、原子能机构、劳工组织、开发署、教科文组织、人口基金和儿基会专事或兼顾知识管理的工作人员责任明确且层次分明，国际电联和艾滋病规划署则专门界定了向成员国交付知识产品的责任。环境署和联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)的一些工作人员履行自身职责的同时也被派给知识管理任务。西亚经社会的执行团队执行的有些任务源自该组织的知识管理战略。联合国秘书处、维和部和外勤部在总部部署了团队，协调实地的知识管理职责。

121. 审查期间受访的开发署官员强调，必须有层次分明的专注团队，团队成员“吃饭睡觉”都不忘知识管理。专门设立的全球知识管理团队在一位全球知识与创新顾问的领导下负责知识管理与创新工作。

122. 开发署管理的联合国志愿人员(志愿人员)方案每年为联合国系统 28 个组织及其他国际实体的各项行动委派国内和国际志愿人员约 7,000 名，该项目设有知识与创新处。

123. 劳工组织本着长期以来的经验和理念并借助高级管理层的支持，采用了一项良好做法。劳工组织知识管理协调团队 2014 年 3 月成立，协助工作人员和管理者提供一致和优质的组织知识分析和政策咨询。这个三人团队直接向主管政策事务的副总干事办公室报告，同时负责为整个劳工组织提供知识管理咨询意见。为此，该团队拥有一个完整的知识保管人网络，需要知识共享时可联系这些保管人。这个团队引领着该组织制订知识管理总体战略的工作，同时协调支持政策部门、行政股和实地办事处的工作。该团队负责实施全组织的特定知识管理项目，要求所有工作人员支持该团队。

124. 原子能机构《组织知识管理指南》<sup>56</sup> 为落实该机构的机构知识管理政策和规划提供了操作指南。指南的 B 节确认了该机构组织架构各层面的主要作用与责任。主要内容是，原子能机构的知识管理协调由一位高级官员——总干事战略事务特别助理——负责。

<sup>56</sup> 原子能机构，INF/NOT/209。

125. 原子能机构还于 2011 年成立了部门间团体知识管理指导小组(ISG/CKM)。指导小组的任务包括完善和进一步推进团体知识管理计划,协调计划的执行,监督各部门开展的知识管理相关行动,并且每年向总干事报告。

126. 人口基金方案司下设四个处中,战略信息与知识管理处有一个由 2 名知识管理专家组成专设团队。一些区域和国家办事处也设有具备特定知识管理职责的岗位。

127. 在教科文组织,知识管理是知识管理与信息系统司的职责之一。全组织也设立了知识管理专门岗位。该司司长也是该组织的首席信息官,直接向教科文组织副总干事报告。

128. 儿基会的研究办公室和学习与信息交流股都隶属数据与政策研究司。学习与信息交流股有 3 名全职工作人员专事知识交流,包括获取、共享和再利用隐性知识。研究办公室有 3 名全职工作人员专事研究相关的知识管理及研究便利化。还有知识管理联系人分散在该组织总部及区域办事处各司。

129. 国际电联的项目支持与知识管理部负责协助国际电联成员国及国际电联-电信发展部门成员强化体制和组织能力,以便借助能力建设适应迅速变化的电信和通信技术环境。

130. 非经委在 2012 年结构调整期间设立了知识服务处,负责落实知识管理战略,重点是收集与连接这两大活动。该处由原有的图书馆、非洲信息技术中心和知识管理股三股合并而成。

131. 1992 年里约热内卢地球峰会期间开放签署的两项公约的秘书处已向特定部门分派知识管理责任。《联合国气候变化框架公约》(《气候公约》)秘书处将重心从图书馆和记录管理转向知识管理。此后,知识管理股由 4 名发展到 6 名核心工作人员,隶属行政事务处。该股目前仍仅限于管理数字形式的知识。

132. 《联合国防治荒漠化公约》(《荒漠化公约》)秘书处单独设立了知识管理股,更多负责外部知识管理。但 2015 年秘书处将重心转向科学知识和最佳做法后,知识管理股并入科学、技术和执行股,重新为员工分派了知识管理责任。

133. 在维和部和外勤部,政策和最佳做法处的知识管理与指导团队配置了 7 个知识管理与政策协调岗位。该团队由派驻多数维持和平特派团的政策与最佳做法官支持。该团队还管理着一个负有知识管理责任的文职人员和军官的网络。

134. 政治部政策调解司指导与学习股是知识管理的主要联络点,在学习评估活动中提供支持和指导,同时发挥知识产品库的作用。政治部 2012 年利用预算外资金专门设立了一个知识管理岗位。政治部还在多个政治特派团任命了最佳做法干事。

135. 为比照联合国系统外的知识管理情况,审查考察了有 28 个成员国的经济合作与发展组织(经合组织)。经合组织的知识管理股隶属负责支持该组织战略目标的执行局数字、知识与信息处。股内 20 名工作人员,约 5 人专职负责知识管理,6 至 8 人 50%的时间从事知识管理。

136. 检查专员建议,联合国系统各组织的行政首长,如果尚未在组织一级分派与实施知识管理和监督知识资源有关的责任,应分派这一责任。这种职责分派所采取

的组织形式(例如, 单独的单位、部门间团队、官员个人或其他形式)应切合每个组织的具体需要, 并与所具备的资源取得一致。

## B. 知识管理纳入组织工作人员能力要求

137. 要由不同组织中的个人通过关于个人胜任能力的要求具体建构和支持知识管理战略。。知识管理与组织能力相互补充, 协同增效。任何组织为管理智力资产都需要管理组织能力要求。<sup>57</sup>

138. 联检组首份知识管理报告(JIU/REP/2007/6)建议, 联合国系统各组织的行政首长应将分享知识的能力规定为工作人员业绩评估制度的一项评估标准(建议 5)。行政首长协调会在对该报告的评论中说, 各组织欢迎该建议, 认为它是任何成功的知识管理战略的一个重要组成部分, 还表示注意到享知识的活动同工作人员的业绩之间需要更密切地联系起来, 并将知识共享/知识管理更密切地纳入其成果管理制框架内。<sup>58</sup>

139. 人口基金的受访官员表示, 该基金已将知识共享职责纳入所有职务说明。但他们承认, 仍有很多工作要做, 才能让这一职责充分体现在所有员工的年度工作计划和绩效评估中。知识管理和知识共享虽然早已纳入职务说明, 但尚不构成组织能力要求。

140. 实际上, 检查专员发现, 修订后的人口基金能力要求框架在核心价值和能力要求中都未提及知识管理和知识共享。尽管多项能力要求提到了知识, 但“知识管理”只体现为“方案与技术交付”职务技能系列的内容之一。职务技能系列仅适用于有关各司及区域办事处和下设办事处运行的方案的特定岗位。总体而言, 人口基金《能力要求框架》缺乏更具体的知识管理和知识共享能力要求, 使得将这种要求纳入职务说明所具有的积极作用被抵消掉, 尤其是因为工作人员绩效评估的参照标准是能力要求而不是职务说明。

141. 农发基金将最佳做法知识共享作为专业精神这个核心价值的一部分, 并且作为《能力要求框架》的组成部分, 以此将知识共享纳入日常工作。这样, 知识共享成为要求所有工作人员为实现农发基金业务目标而必须具备的一项行为。知识共享与管理已纳入农发基金多项组织能力要求说明, 并与学习创新相关联。<sup>59</sup>

142. 劳工组织 2009 年通过了“核心能力要求和价值框架”, 将知识共享与学习导向结合, 作为所有各级工作人员的核心能力要求之一。这个定义的表述是, 这种能力体现在工作人员“及时吸收、运用并分享与职务相关的知识”。为表明自己达到

<sup>57</sup> Meenu Dave, Mikku Dave, Y.S.Shishodia, “Knowledge management and organizational competencies: A harmonic collaboration”, *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, vol. 2, No. 12 (December 2012), p. 45.

<sup>58</sup> A/63/140/Add.1, 第 9 段。

<sup>59</sup> 农发基金, “农发基金能力要求框架: 如何做到最好—支持改善绩效”(2013 年)。



基本能力要求，员工应以正式或非正式方式共享重要或有用的知识与信息并促进知识转让。

143. 艾滋病规划署要求所有工作人员展现知识管理和共享，规定这是“运用专长”这个核心能力要求的一部分。<sup>60</sup> 这个能力要求就是要工作人员能有效运用自己为组织带来的知识、技能和经验。这也意味着运用知识和最佳做法、共享知识和经验，并鼓励他人也这样做。

144. 知识共享和组织学习是维和人员定期绩效管理与发展的主要考虑。维和部和外勤部采取的政策要求维和人员在个人发展计划中加入至少一项与知识共享和组织学习相关的活动，作为绩效管理与发展的内容之一。<sup>61</sup> 另外，考虑到管理者促进知识共享和组织学习的主要作用，大力鼓励负责招聘的管理者在 P-5 以上级别的空缺职务说明中加入“致力于继续学习”的能力要求。<sup>62</sup>

145. 开发署将知识管理作为一项技术/职务能力要求加以评估，并将其定义为“有效处理和共享信息和知识的能力”。招聘中已将知识管理列入多数职务说明的专业能力要求。

146. 工发组织在多数岗位的基本能力要求中列入了知识共享要求。一些高级管理岗位将知识管理和知识共享列入职权范围。<sup>63</sup>

147. 环境署报告说，知识管理是全组织的责任，是员工工作的一个组成部分。现行战略规定，知识管理“自第一天起，在这一进程中的每一步，要求每个司、处、股积极参与”。根据这一战略，知识管理责任直接体现在各级工作人员的工作计划中。此外，环境署管理层要负责确保工作人员履行信息共享和知识共享的相关职责。<sup>64</sup>

148. 将知识共享纳入职务说明和工作人员绩效目标是教科文组织战略方向的一个主要目标，着眼于创造一个管理层使知识共享成为可能、所有员工身体力行的环境。<sup>65</sup>

149. 知识产权组织新的知识管理战略确定，“与知识管理相关的活动应进一步纳入组织文化”，“员工需考虑如何利用知识管理协助自己的工作，以及自己与信息或知识资产的每次接触对组织知识产生的影响”。因此，该组织的战略目标 1 是，确保“将知识管理视为日常业务的内在组成部分，确保知识产权组织工作人员理解自身职责”。<sup>66</sup>

<sup>60</sup> 艾滋病规划署，“艾滋病规划署秘书处能力要求框架”。

<sup>61</sup> 维和部和外勤部，知识共享和组织学习，政策(2015 年)。

<sup>62</sup> 同上。

<sup>63</sup> 工发组织，“2016 年工发组织秘书处构架”，总干事公报(2016 年)(UNIDO/DGB/2016/01/Amend.1)。

<sup>64</sup> 环境署，2014-2017 年知识管理战略(2014 年)。

<sup>65</sup> 教科文组织，知识管理与信通技术战略，(2013 年 12 月)，p. 16。

<sup>66</sup> 知识产权组织，“2015-2018 年世界知识产权组织知识管理战略”(2015 年)(A/55/INF/5)。

150. 联合国人权事务高级专员办事处(人权高专办)若干岗位的职务说明或在职人员工作规划中包括知识管理任务。关于地域事务处干事职责的《标准作业程序》明确规定,事务处干事负责建设和保持关于各自职责范围内国家的知识库。但由于能力局限,这一职责落实水平不均。

151. 人道协调厅官员表示,知识管理相关的职责或许未详细明文列入单个工作人员的职权范围或年度工作计划,但各科和各股视需要将这种职责定为工作计划的一部分。

152. 审查期间受访的儿基会官员说,已将知识管理的内容列入“运用技术专长”和“学习与研究”这两个职务能力要求。

153. 执行以下建议应可加强控管和合规。

### 建议 3

联合国系统各组织的行政首长,尚未采取渐进措施,将知识管理技能和知识共享能力纳入各自的工作人员考绩制度、年度工作计划、职务说明和组织核心能力要求,应在 2020 年年底之前采取这样的渐进措施。

## 七. 让工作人员参与知识管理

154. 用于审查联合国系统组织知识管理准备程度的主要标准的第四项要素是,是否存在旨在加强工作人员在相关活动中的能力、准备程度和积极参与的政策和培训方案。检查专员注意到,尽管在知识管理的认识和组织做法方面存在区别,但知识分享和学习过程以及合作机制正日益被视为关键组织能力。<sup>67</sup>

155. 提高组织准备水平需要将学习的激励因素嵌入关键进程,还要让工作人员能够随时知道谁了解组织内外的情况并与他们取得联系。有效的知识分享要由共同的语言、模板和准则作为。<sup>68</sup> 本审查揭示联合国系统内的一些现有知识管理做法,这些做法或许有助于从人力资源的角度加强组织准备。

<sup>67</sup> 见 Chris Collison and Geoff Parcell, *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*, (Capstone, 2001), in which the authors describe five important organizational competencies: strategy development, management techniques, collaboration mechanisms, knowledge-sharing and learning processes, knowledge capture and storage。

<sup>68</sup> Ben Ramalingam, *Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, Toolkit (London, Overseas Development Institute, July 2006), p. 12 - Figure 2: Matrix for the five competencies framework。

## A. 知识的重复利用和留存

### 入职介绍

156. 大多数联合国系统组织都为新加入系统和/或组织和/或特定工作地点的工作人员开设入职介绍方案。入职介绍为新员工提供熟悉基本组织知识的机会——不仅包括行政手续问题，也包括实际知识和知识管理。

157. 例如，2014 年原子能机构确定了一项入职介绍手续，相关文件有：《新员工入职通知书和入职介绍概述》手续；高级别手续图；以及为新员工和主管编写的《入职介绍项目核对清单》。《入职介绍项目核对清单》以标准模板为基础，但可以根据新员工的职位和任务进行作个性化和定制处理。

158. 《新员工入职介绍项目核对清单》模板就是一种项目核对清单，列明新员工抵达之前和之后的责任和时间表，包括阅看工作人员前任所准备的数据。原子能机构的入职介绍手续对于强调要求管理人员和工作人员承担的知识管理责任是有关联的。

159. 人口基金和西亚经社会也在新员工的入职介绍方案中包括了有关知识管理的一部分。

### 离职报告和离职调查问卷

160. 在原子能机构，新员工的入职介绍还以离职工作人员的恰当交接为依托。原子能机构于 2015 年采用了一项旨在留存和转交知识的新交接程序，这在人力资源管理的全系统程序清单中也有所反映。

161. 关于这一事项的 2011 年准则指出，知识转交应该由离职员工的直接主管启动，先进行情况介绍，在离职员工离开原子能机构之前的一到三个月时间内逐渐将该工作人员的主要职能转移给一名后备员工。在离职前一周，将与离职员工的主管进行一次离职访谈，以此作为一次知识转交情况介绍。

162. 另一项用于收取和留存与一个职位有关的关键知识的工具是离职问卷调查。这种问卷调查有助于确保服务的连贯性，并便利继任者的上任。有关知识转交的离职问卷调查有助于留存机构知识；通过流动/轮调任务分享知识；记录程序；在完成重要项目或会议后就经验教训进行情况汇报。

163. 例如，自 2009 年以来，工发组织使用了两个此类模板：“离职访谈调查问卷”和“知识转交说明”。<sup>69</sup> 根据调查专员的审查，调查问卷不是为了留存实质性知识。问卷的设计是要能够从预期的答复中提取有关职业发展的信息，而不是离职员工获得的经验和隐性知识。

164. 反之，知识转交说明则是全面的，符合这方面的目的。知识转交说明是用于确定关键知识，并确保高效率地交接职能和留存知识。即便工作人员在组织内部调动(不仅仅是离职的情况)也必须准备和提交该说明。

<sup>69</sup> UNIDO/PSM/HRM/INF.107 (2009 年 9 月 1 日)。

165. 2008 年，人口基金启用了员工离职时必须撰写的知识转交说明。这种说明是要确保留存知识和促进职责的高效率交接。这种说明有三重目的：确定特定职能领域形成的关键知识、确保人员流动情况下的平稳过渡，以及便利获取“高度专门化或高度背景化的知识”。离职员工会得到一份文件，其中载有帮助他们撰写知识转交说明的准则和模板。

166. 粮食规划署、维和部和外勤部利用事后总结的办法汲取过去行动的教训，目的是改进未来的表现。这种总结为团队成员反思一个项目或一项行动的机会，使他们以后在类似情况下能够有更好的表现。此外，维和部和外勤部要求高级管理人员在任期结束时起草一份任务结束报告。任务结束报告和事后总结被保留在这两个部门内网的“政策和做法数据库”中，因此所有维和行动和秘书处的工作人员都能够查阅。

167. 开发署和儿基会也大量使用事后总结，而且它们各自的工具包内都包含有关利用这些总结的分步骤指南。<sup>70</sup> 儿基会还通过“五个问题”访谈便利全组织的信息分享。访谈对象是负责儿基会的任务或优先领域的高级管理人员或专家，访谈内容发布在内网上。工作人员可以对此发表评论。

168. 教科文组织采用了一项系统性的知识转交举措，作为离职程序的一部分，从该组织离职的工作人员必须留下所有对机构具有重要意义的记录，包括打印和电子文档、往来电子邮件。此外，他们还必须填写一张知识转交表格，通过该表格可提取“软知识”(经验、教训、人脉、良好做法)并转告主管和同事。

169. 维和部和外勤部在联合国秘书处内具有最先进的做法，并制订了一项有参考价值和有用的知识重复利用和留存政策。工作人员不仅有机会写下他们的经验和在行动中获的教训，每年还有一次机会可以利用“轻松日”，在这一天他们可以放下日常任务，专门进行知识分享活动。

170. 人道协调厅报告说，该厅有撰写交接说明的正式做法，但并没有对知识进行系统性的收取和使用。正式的离职程序包括离职访谈，特别是在紧急部署框架内的任务结束时。政治部报告说，该部对高级别人员也有类似的离职程序。

171. 民航组织的工作人员在离职时需填写一份知识转交离职调查问卷，以便收取与其职位或职能有关的关键知识，从而帮助确保服务的连续性，并便利继任者的上任。

172. 同样，检查专员了解到，在劳工组织也为内部调动或离职的工作人员设立了一个离职访谈制度。

---

<sup>70</sup> 开发署，危机预防和复原工作领域的知识管理工具包(2007 年 3 月)；以及儿基会，知识交流工具箱：分享、发现和共同创造的团体方法(2015 年)。

173. 实施以下建议应可提高效率。

#### 建议 4

联合国系统各组织的行政首长，如果尚未制订保留和转移退休、调职或离职人员的知识规范和程序，应制订这些规范和程序，将其作为组织继任规划进程的一部分。

#### 创建激励措施

174. 《非经委知识管理战略》认为：“人们有参与的动力，就在于对职业发展有好处——他们作为愿意分享宝贵经验的杰出专业人员而会受到承认和奖励”。<sup>71</sup>

175. 开发署推出了一个覆盖各业务部门的内部项目，用以审视现有的激励动态：哪些激励措施对于不同的业务和方案成果是有效的，需要增加哪些新的激励措施，以及如何以面向各国和各合作伙伴的激励措施作为内部激励措施的补充。<sup>72</sup>

176. 同样，维和部和外勤部以及知识产权组织在各自的知识管理战略和政策中提出，它们将采取步骤实施激励措施，以奖励知识分享行为，并承认个体员工贡献的价值。

177. 检查专员建议，联合国系统各组织的行政首长，如果尚未制订可行的道德激励措施或象征性的奖励以鼓励和承认工作人员队伍中的知识推广者的工作，从而认可、承认和激励知识共享，应采取此类措施。

### B. 同业交流群、知识网络和对话平台

178. 知识管理是一个典型的参与型进程，在这个进程中，知识工作者的积极态度至关重要。正式行动是一个必要条件，但是没有工作人员自觉的非正式参与和认识，知识管理系统不会产生预期效果。决定以及有利的准则和框架对于激励工作人员参与知识创造、分享与使用非常关键，这也取决于允许和鼓励工作人员直接自愿参与的程度。这就是催生同业交流群的前提条件。

179. 同业交流群的关键要素是在各自组织内就一套共同的知识体开展工作的具有特定专业兴趣领域的一群人。同业交流群根据成员组成和目的不同而具有巨大差异。在世界银行集团内，同业交流群的数量急剧增长。根据本审查收集的数据，目前已经存在 400 个此类群体。

180. 根据检查专员能够获取的信息，联合国系统内的第一个知识网络或同业交流群是开发署于 1999 年建立的。最初建立时，这是一个面向员工的能力建设机制，是总部和开发署国别办事处之间的桥梁，旨在促进南南交流。

<sup>71</sup> 非洲经委会，非洲经委会知识管理战略(2014 年)，第 31 页。

<sup>72</sup> 开发署，2014-2017 开发署知识管理战略框架，第 19 页



181. 在非经委，专业职类工作人员负责协调同业交流群中属于其专业领域的实质性内容，而指定工作人员则负责组织论坛、线上讨论和在网站上发布文件。名为“非洲知识促发展网络”<sup>73</sup>的专属在线平台发挥着通过同业交流群在经济、社会和人类发展问题领域的从业人员和政府实体之间建立联系的机制的作用。

182. 在儿基会，知识管理的同业交流群有 763 名成员。

183. 人道协调厅设立学习和知识管理理事会是为了从促进协调厅的知识管理的角度出发，加强人道协调厅的战略框架，包括为此创建同业交流群。

184. 儿基会利用内部平台 ICON 通过叙述经历加强知识分享，并利用在线学习平台 Agora 与工作人员及合作伙伴分享方案和业务学习。

185. 劳工组织创立了八个全球技术团队，以期加强组织工作的相关性的技术质量，并加强劳工组织“一体行动”的能力。团队内部和团队之间开展的会议和其它交流活动着眼于实现资源和专业知识的相互补充，以发展知识、更新技能，满足在发展程度各不相同的国家的下属机构的需求。

186. 在世界旅游组织(世旅组织)，知识网络是一个包容性的知识交流社群，在这里知识产生者、政策制订者和从业人员积极参与分享、互动和获取相关资源，以便能够促进旅游领域知识的创造、传播和应用。该社区还涵盖与大学和知识中心的互动、分享和信息获取。

187. 原子能机构通过协作性和提供有用信息的网络平台建立了广泛的全球网络，以促进信息和专业知识的交流，并解决与外部同行共同存在的问题。

188. 国际电联定期与私营部门和公共部门的非正式专业人士网络互动，以落实特定活动，特别是能力建设活动。人口基金通过网络研讨会与私营部门进行互动。

189. 但是，同业交流群的存在本身并不能保障它们的有效使用。例如，据受访官员称，妇女署的同业交流群并没有达到参与人数的必要数量，最终沦为收集电子邮件地址的工具，而没有任何互动性贡献。

190. 检查专员建议联合国系统各组织的行政首长支持在各自组织中利用同业交流群，以此作为在各自组织内和在全系统范围内促进互动、知识共享和寻找解决方案的手段。为此，他们应特别赋予同业交流群就其专业领域中的专题进行辩论、集思广益和报告的任务，并在决策过程中酌情考虑同业交流群的结论。

---

<sup>73</sup> 非洲经委会，“非洲知识促发展网络”(<http://knowledge4africa.uneca.org/>)。

## C. 发展知识管理技能

### 知识管理培训

191. 直至 2014 年，联合国系统职员学院曾提供有关知识管理的专门课程。目前该学院正在将知识管理与创新和创造力相结合。在 2016 年初曾作出将两个专题相结合的第一次尝试，推出了在线辅导课程“创新、建立网络 and 知识进程”。

192. 人口基金提供有关知识管理特定内容的专项学习办法和针对工作人员具体类别的课程。毒品和犯罪问题办公室的电子学习平台提供旨在对知识和知识管理进行标准化的模块。

### 手册

193. 世界银行集团于 2016 年出版了《通过知识获取和分享加强解决方案的手册》<sup>74</sup>，这是一份关于如何建立有利环境和发展技能来获取和分享从业务经验中所获知识的系统性指南。这本手册参考了有关知识管理和组织学习的学术文献，但其基础是在与各部委和在各个发展领域运作的国家机构的合作中获得的见解。它包含了知识管理的所有基本结构和概念、一份词汇表、起草战略的指南，以及知识管理和知识共享实践的具体例子。

### 知识管理工具包

194. 另一种发展知识管理技能的方式是创造便利用户使用的工具包。2015 年，儿基会制作了知识交流工具箱，<sup>75</sup> 该工具箱介绍分享、发现和共同创造的团体方法，并包含一份关于工具选择的可以单独使用的快速指南。<sup>76</sup> 在审查期间，检查专员了解到，其他组织的工作人员也在使用这个全面工具箱。2011 年，卫生组织编写了一本手册，题为“支持知识联网和虚拟合作的工具和技巧”。<sup>77</sup>

195. 开发署为危机预防和复原工作领域开发的 2007 年知识管理工具包<sup>78</sup> 也可以供其它没有资源创造自有产品的联合国系统组织使用。它包含知识管理的基本概念、模板、以及通过务实和以行动为导向的方法设计的技巧。

196. 2011 年，人权高专办与劳工组织国际训练中心合作开发了在线工具包“分享、学习、创新！共享人权知识和想法的方法和技术”，以在人权高专办内部和通过其

<sup>74</sup> Steffen Souleiman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, D.C., World Bank, 2016)。

<sup>75</sup> 儿基会，知识交流工具箱：分享、发现和共同创造的团体方法(2015 年)。

<sup>76</sup> 儿基会，工具选择快速指南 ([www.unicef.org/knowledge-exchange/files/entry\\_points\\_production.pdf](http://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/entry_points_production.pdf))。

<sup>77</sup> 卫生组织，支持知识联网和虚拟合作的工具和技巧：知识、分享、信息、交流(2011 年)(WHO/RHR 10.24)。

<sup>78</sup> 开发署，危机预防和复原工作领域的知识管理工具包(2007 年)。

活动加强知识共享做法。<sup>79</sup> 该工具包介绍从联合国内外的其他知识管理工具包借鉴的方法和技术，并根据人权高专办的情况作了调整。

197. 应该指出的是，儿基会和卫生组织的知识产品都描述了知识创造和增值的一般方法，可以适用于不同的情况，而不仅限于它们各自的职能领域。**检查专员建议**，联合国系统各组织的行政首长应考虑采取步骤，传播联合国系统其他组织制作的知识管理工具包，供在其各自的组织内酌情使用。

## D. 改善知识获取

### 知识门户网站

198. 检查专员在审查期间了解到了许多旨在通过知识门户网站将知识系统化的举措。虽然他不掌握最新或最相关的知识门户网站的详尽清单，但为了说明联合国系统各组织间的知识共享，在此举出一些实例可能有所帮助。全系统范围内的知识门户网站管理员或此类门户网站的潜在开发人员可能会认为这些现有做法有所助益，可成为效仿的良好做法。更重要的是，他们可以从中得到启示，找到方法和手段将此类门户网站相合并或相结合，成为一个全面包容的全系统的门户网站的，而这样一个门户网站可以在《2030 年可持续发展议程》方面发挥作用。

199. 2010 年，环境署创立了法律和环境本体门户网站，<sup>80</sup> 概述各公约中的概念、定义和同义词以及各种多边环境协定之间的关系。发起者认为，这是联合国环境和法律相关机构第一次以这样的规模携手合作，<sup>81</sup> 以可自由访问和方便用户的方式提供有关环境法的亟需的信息和知识。

200. 原子能机构也设有一个门户网站，用于通告该机构知识管理部门间指导小组及其跨部门小组的成果和活动。这个门户网站供高级管理人员和从事知识管理工作的工作人员使用，并有望于 2016 年底向原子能机构所有工作人员开放。

### 能力建设市场

201. 《联合国防治荒漠化公约》能力建设市场是一个旨在汇聚需要和可能的解决办法的合作平台。它把《公约》框架内能力建设方面的需求与供应联系起来。用户可以分享经验和新想法，利用各种来源增加知识和技能，了解全球范围内知识管理方面的最新动态，并对该平台的未来发展产生直接影响。

202. 在该市场上公布的服务包括研究金、工作招聘、咨询服务；电子学习模块、网上培训和众筹机会；与《公约》相关的能力建设活动和事件的日程表；学习和研究补助金。该市场汇聚来自政府、私营部门、民间社会或学术领域的利害关系方，并为所有方面提供了互动和参与交易的机会。

<sup>79</sup> 见 <http://slitoolkit.ohchr.org/>。

<sup>80</sup> 见 <http://leo.informea.org/>。

<sup>81</sup> 该门户网站是一个知识库，包括超过 105,000 项国家法律、2,000 个案例、约 5,000 份国家报告、500 项行动计划、超过 2,000 项全球、区域和双边环境公约以及各理事机构的 10,000 项决定。



203. 虽然该平台旨在为与《公约》相关的具体目标服务，但其合作本质和行动导向型的结构体现了手段的多样性和目的的统一性，或许可成为《2030 年可持续发展议程》服务的联合国全系统合作平台的一个范例。

## 知识博览会

204. 一些组织举办了知识博览会或知识共享博览会，在这些面对面的活动中，参与者通过展品分享知识管理工作情况。粮农组织是此类活动的组织者之一，主要组织设在罗马的联合国系统组织参与。最近一次知识博览会是粮农组织于 2014 年 9 月在罗马主办的第十三届信息流通促进发展问题联合国机构间圆桌会议。圆桌会议侧重探讨信息流通如何能够通过扩大信息获取及增强市民—政府互动、公私伙伴关系和知识分享提高政策进程的质量。

205. 开发署协调了首届“拉丁美洲和加勒比国家南南合作博览会”，该博览会于 2012 年在巴拿马城的知识城举行<sup>82</sup>，题为“来自南方的知识：解决办法的区域交流”。博览会汇聚了代表来自 24 个国家的 33 个项目和经验的 300 名参与者，他们承认联合国系统各组织作为各区域间信息和良好做法的宣传者所发挥的作用，包括作为推广信息论坛的作用。拉丁美洲和加勒比国家以及其他地方在 2002 至 2010 年期间已举办了许多知识博览会。

206. 2011 年，开发署出版了一份指南<sup>83</sup>，其中载有开发署及其在拉丁美洲和加勒比的合作伙伴在规划、组织和监测知识博览会方面的一些主要经验教训。该指南的目标用户是有意推广经验、转让知识和向同行提供反馈意见的组织或项目团队。然而，组织知识博览会的做法目前已经停止。

## 解决方案交流

207. 开发署实施了“解决方案交流”项目，该项目最初是联合国印度国家工作队作为一项三年期试点项目于 2005 年实施的。作为面向发展领域专业人员同业交流群的联合国知识共享促进服务，七个联合国专门机构召集了由约 15,000 名专业人员组成的 12 个专业集团，讨论源自印度“五年计划”的选定发展目标和与《千年发展目标》有关的专题，这些讨论促进了目标的成功实现。该举措包括以明确性和稳健性而受到赞赏的业绩指标和影响指标。

208. 对“解决方案交流”的一次独立评价得出的结论是，该举措“影响了方案执行，影响了国家政策，提高了个人的能力，增长了知识并改变了态度”。<sup>84</sup> 2010 年，

<sup>82</sup> 巴拿马的知识城(Ciudad del Saber)是一个大型园区，为一个多国共同体所在地，包括联合国系统机构、非政府组织以及公私部门的教育和研究机构，这些机构促进国际合作和交流，以期为基于知识的人类发展和可持续发展创造条件。见 <http://ciudadelsaber.org/en>。

<sup>83</sup> 见开发署，两次知识博览会：横向转移和知识交流机制(2011 年)。可查阅 [www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc\\_km\\_tools/Documents/Knowledge%20Fair\\_Undp.pdf](http://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/Knowledge%20Fair_Undp.pdf)。

<sup>84</sup> Smita Premchander and Richard McDermott, “Project Evaluation of Solution Exchange” (New Delhi, UNCT India, 2007) cited in “Solution Exchange India: End-of-assignment Report”, Steve Glovinsky (June 2008), p. 20。

另一次评价的结论是，“虽然‘解决方案交流’的首要功能不是政策影响，但事实上它对若干重要发展部门的政策进程产生了影响，特别是在拟定政策前的阶段”。<sup>85</sup>这一机构间举措因缺少资金而告停，但在印度的一些联合国机构继续维持着个别的同业交流群。

209. “解决方案交流”又重新出现在开发署机构和联合国系统其他机构所在的其他国家和地区。值得注意的是开发署太平洋办事处(太平洋气候变化与发展交流群)和非经委(非洲发展规划者和统计专业人员交流群)正在开展的工作。

## E. 促进《2030 年可持续发展议程》的知识管理新兴举措

### 可持续发展知识中心

210. 联合国系统职员学院于 2016 年设立了可持续发展知识中心。该中心的使命是全面满足联合国工作人员和合作伙伴在《2030 年可持续发展议程》方面的学习、培训和知识管理需求。

211. 该中心致力于按照面向可持续发展议程所涉各行为方的知识和技能发展的新方法促进联合国全系统的有推动性作用的学习，提倡“整体思维、超越单个任务和结构以及探索不同的专题问题间的联系”。

212. 执行以下建议应可促进协调与合作并加强透明度。

#### 建议 5

秘书长应采取措施，优化联合国系统职员学院可持续发展知识中心的潜力，途径包括请求联合国训练研究所(训研所)、联合国社会发展研究所(社发研究所)、联合国大学和联合国系统职员学院可持续发展知识中心，共同设计和开办符合《2030 年可持续发展议程》所依据的整体原则的知识管理培训课程。此种培训课程应以综合的方式，促进对相关知识的管理，既包括关心联合国系统活动或与这些活动相关联的所有利益攸关方的知识，也包括准备共他们利用的知识。

213. 随后，其他感兴趣的联合国系统实体，例如劳工组织国际训练中心，可加入进来。

### 努力实现日内瓦的知识生态系统

214. 联合国日内瓦办事处将创建一个“可持续发展实验室”，该实体旨在发挥召集者、促进者、催化剂、中介和推动者的作用，帮助《可持续发展议程》所有有

<sup>85</sup> Priya Deshingkar and others, “Formative evaluation of Solution Exchange”, (London, Overseas Development Institute, August 2010)。

关行为方进行接触，交流信息、想法和经验并将专门知识和习得的知识用于实践。该实验室打算与联合国系统各实体和系统内外的其他利益攸关方进行合作。<sup>86</sup>

215. 同样，联合国日内瓦图书馆开展了一项知识生态系统举措，涵盖了联合国以及日内瓦内外的非联合国伙伴方。图书馆的长期愿景是发展成为一个研究和交流中心，通过知识动员和机构记忆，除其他外，专门致力于为全球问题解决方案提供支助。发起者希望激发启动一个联合国图书馆和知识中心全球化网络。

### 气候知识经纪人

216. 气候知识经纪人集团是一个组织和专业人员联盟，专注于提高气候知识质量和促进决策中对气候知识的使用。知识经纪人在不同学科、领域和部门的知识生产者和使用者之间扮演着过滤器、接触面和转换器的角色。该集团的宣言指出，如果知识生产采用透明、参与型和以用户为重点的进程，知识的使用将更为有效。可以通过合作、知识共享和利用数字技术的潜力增强对决策进程的支助。该集团向所有为需要气候知识的各方(特别是发展中国家)提供具体适用的气候知识的组织和专业人员开放。<sup>87</sup>

## F. 争取建立全系统合作平台：案例研究

217. 虽然联合国系统内存在一些有关的对话和合作平台，但迄今为止还没有任何一个平台能够成为理想的全系统方案，使整个联合国大家庭统一在一个围绕《2030年可持续发展议程》及其新方针的合作性知识分享平台上。除了各自为政的传统，还有一个加剧因素，即许多信通技术采购决定是由技术推动的，没有足够的知识管理考虑。检查专员认为，知识管理需求应成为选择技术硬件和软件的主要驱动因素，同时还应考虑到其全系统应用的可能性。

218. 一方面，这并不奇怪，因为技术选项多种多样而且不断变化，这也会导致成本上涨。从全系统知识管理综合办法的角度来看，信通技术没有成为解决办法，反而成为了问题的一部分。

219. 另一方面，没有全系统范围的协调，或至少可以说没有就关于信通技术工具采购的决策因素(技术因素或成本相关因素除外)的基本信息进行交流。技术基础设施中的一些要素间存在不兼容性，这似乎导致了全系统合作和互动方法的不兼容。

220. 尽管如此，由于不存在最佳备选方案，检查专员认为不妨提出一个案例研究，可以经过试验使其逐步达到目标。

<sup>86</sup> 联合国日内瓦办事处总干事迈克尔·默勒，在“抓紧时间实现 2030 年议程：关于动员全球行动的日内瓦研讨会”上的讲话，日内瓦，2016 年 11 月 4 日。

<sup>87</sup> Florian Bauer, James Smith (editors), *The Climate Knowledge Brokers Manifesto, Informed decision making for a climate resilient future*, Renewable Energy and Energy Efficiency Partnership, Vienna (2015)。

221. 这个案例研究来自于开发署在实地和职权领域(就专题而言,比许多联合国专门机构、计(规)划署和基金的任务更广泛)内的长期经验,并考虑到了儿基会取得的经验。

222. 开发署的知识管理工作使用的全套工具中包括一个名为“联合国团队合作”(UN Teamworks)的组织社交网络平台。该平台设立于 2009 年,目的是通过公共对话和网络协商交流知识,例如“Rio+20 网络对话”、“我的世界 2015”、“2015 年后磋商”和“2016 年世界人道主义峰会网络协商”。

223. 2012 年,奥地利知识管理组织<sup>88</sup>将“联合国团队合作”形容为“以全球知识伙伴关系中的知识管理联网为重点的联合国系统内前景最好的知识管理举措”。

224. 在“联合国团队合作”经验的基础上,开发署正在将其组织内部知识交流平台从“团队合作”过渡到“Yammer”,与“团队合作”不同,这项现成的同事联网工具集成在微软 Office 365 企业方案之中。2016 年初以来,开发署一直努力将活跃的同业交流群从“团队合作”迁移到“Yammer”。儿基会自 2009 年即已拥有 Yammer 平台,自 2015 年开始支持使用该平台作为组织内部的正式企业社交联网工具。除了这些组织网络,开发署与联合国发展集团(发展集团)的联合国发展业务协调办公室(发展协调办)于 2016 年 9 月推出了一个新的网络,名为“Yammer 平台联合国一体化知识交流网络”。

225. 这一新平台旨在创造一个知识交流环境,连接各机构、区域和专题领域的从业人员,它有可能将全球的从业人员和联合国国家工作队联系在一起。更重要的是,世界各地的联合国系统组织和工作地点的工作人员将能够与在不同的联合国系统组织和地理位置的同事进行随时需要的非正式交流。

226. 自推出以来,“Yammer 平台联合国一体化知识交流网络”整合了儿基会学习和知识交流部门主管创立的非正式但很活跃的知识管理网络,以及联合国范围内在“团队合作”平台上开展的知识管理工作,邀请各自的成员迁移至该平台并在一个整合的共有空间参与机构间讨论。

227. 编写这份关于知识管理的报告的联检组团队也参加了该平台,并在讨论中提出了一些知识管理问题。

228. 同样,非正式网络过去的一个名为“联合国机构中的知识管理”分组也成为了新网络的一个成员,这是旨在发起和鼓励设在日内瓦的联合国系统组织间对话的一项倡议。

229. 此外,该平台的推广者指出,由于缺少能够使工作人员在全系统内找到或联系同行或专家以及具有相似兴趣的从业人员的单一全系统和机构间通讯目录,“Yammer 平台联合国一体化知识交流网络”可以成为朝这一方向努力的起点。如果越来越多的联合国系统组织使用 Yammer 作为他们的组织社交联网工具,它就可

<sup>88</sup> 奥地利知识管理组织是总部设立在维也纳的一家知识伙伴关系组织,具有三重机构身份:知识管理联合公司是一个提供知识管理相关顾问服务和咨询的私营实体;知识管理学院为知识管理人员提供培训;奥地利知识管理组织为商业和社会领域的知识管理提供科学依据和服务。

以成为内部的联合国全系统专家和专门知识目录，为工作人员提供与全世界的同事直接互动的机会。

230. 换言之，在儿基会和开发署这两个主要的联合国基金会和规划署的支持下，以及发展集团发展协调办的协调下，这一新形成的平台很有希望成为未来全系统网络的雏形，利用现有资源逐渐整合其他网络，但前提是对话将日益侧重具体专题并得到高级管理层的认可。<sup>89</sup>

231. 检查专员建议，联合国系统各组织的行政首长应鼓励各自组织中的知识经纪人转移到“Yammer”上的“One UN Knowledge Exchange Network”（联合国一体化知识交流网络），利用该平台，并报告其优缺点及使之成为全系统协作平台的可能性。

## 八. 衡量知识管理的影响

### A. 可衡量性的挑战

232. 衡量影响是设计和执行知识管理战略与政策的一大挑战，因为成功防止的事物是无法衡量的。知识管理防止耗费金钱、时间和人力资源。例如，寻找准确信息所花费的时间、复制他处已有知识或运用过时而非最新信息造成的代价、或未评估某项技术改善知识提供与获得的潜力即投资于这项技术所造成的资金浪费，这些都很难量化。此外，如果组织没有针对员工多年来获取的个体或组织经验制订隐性知识存留政策，员工离职时的隐性知识流失就代表着人类在知识资源上的印记的贬值。

233. 即便在私营公司，新客户数量、收益或营业额增加可能被归功于对市场认识的改善，但知识管理举措的作用却也可能受到质疑，“因为这些举措对业务的影响通常难以量化或只可间接衡量”。<sup>90</sup> 知识管理方面的可衡量性是一个得到广泛研究、论述和辩论的议题。然而，究竟有哪些通俗易懂实用方法可用于衡量公私营部门知识管理举措及其影响，对此几乎还没有什么定论。<sup>91</sup>

234. 审查期间的观察表明，接受审查的多数联合国系统组织中，知识管理政策缺失的后果在员工和管理者的日常活动是能够被察觉和了解的——具体而言，在时间和资源上的浪费。但这些形式的浪费常因无法归咎于某事或某人而被忽视，即所谓“无形无价值”。

<sup>89</sup> 联合国系统各个组织用于交流知识的各种其他技术平台和工具作为本报告的附件二发表于联检组网站([www.jiu.org](http://www.jiu.org))。

<sup>90</sup> Florian Resatsch and Ulrich Faisst, “Measuring the performance of knowledge management initiatives”, (Berlin, Institute of Electronic Business and Augsburg, Competence Centre IT and Financial Services)。

<sup>91</sup> Robert Hoss and Art Schlusell, “Metrics that assess an organization’s KM state”, (Pennsylvania, United States Army War College, 2009). Available at [www.digitalgovernment.com/media/Downloads/asset\\_upload\\_file66\\_2654.pdf](http://www.digitalgovernment.com/media/Downloads/asset_upload_file66_2654.pdf)。



235. 本次审查前已预见到存在这种挑战，而审查也确证了这种挑战，尽管如此，检查专员仍注意到知识管理效率对组织运行的直接或间接积极影响，亦即准备框架的第五项内容。

**B. 新做法**

236. 联合国系统一些组织已努力制订指标，用于评估知识管理战略与政策对本组织业绩的影响。农发基金、非经委、开发署和西亚经社会均已在不同程度上朝这个方向进行了系统和方案上的尝试，将指标预设为知识管理战略的内容之一。

237. 农发基金似乎计划在知识管理中进一步利用指标。该组织制订了指标或成功的度量标准，以及与知识相关的每一活动的核实方法。指标已纳入知识管理成果框架，并按《2014-2018 年农发基金知识管理框架》主要成果领域相关联的各个目标量身定做。

238. 《非经委知识管理战略》重点在于最大限度获得并利用知识，还提出非经委要制订并跟踪“成功指标”，以决定某产品/政策设想在影响国家、次区域和区域政策制订方面是否产生了预期效果。质量保证安排包括知识管理对组织业绩的影响这一标准。

**框 6：非经委使用的业绩标准**

- (a) 联系(按照成员活动及其影响的标准化指标衡量所创建知识网络的活力);
- (b) 知识工程(具体业务程序逐个案例设定指标);
- (c) 收集(通过定期用户反馈调查确定的便捷搜索标准及个性化特征);
- (d) 服务(关于服务质量与及时响应服务请求的反馈);
- (e) 方案管理与协调(借助质量保证)。

资料来源：非经委，非经委知识管理战略：一个知识型组织的管理(2014 年 3 月)，第 37 页。

239. 开发署在当前战略中承认，成功知识管理的衡量尺度和指标很不完备。开发署还指出，奖励、业务情报和知情决策未充分利用基于证据的统计数据，包括社交网络分析数据。因此，该组织的知识管理战略包含了一个被认为是优先事项之一的关于衡量的愿景。开发署计划制订详细的知识管理业绩指标框架，其中包括衡量尺度及跟踪机制，除用于总部外也涵盖国别和区域办事处。开发署还计划将知识管理内容真正纳入成果式管理框架。

240. 西亚经社会将对照一项有待商定的工作计划和一套指标，监测和评估知识管理战略。<sup>92</sup> 如有必要，评估结果将用于制订下一个战略。

241. 衡量知识管理的影响是进行中的工作，但这方面的新经验值得延续。检查专员建议，应在同业交流群分享开创性组织在指标领域获得的经验和使用知识管理指标的影响并向最高管理层报告结论。

## C. 外部认可

242. 联合国系统一些组织在知识管理领域的成绩也得到了非政府、私营和学界行为方的注意和认可。例如，原子能机构(2010 年)、教科文组织(2011 年和 2015 年)和开发署(2012 年)获得了奥地利知识管理组织(KMA)颁发的奖项。2016 年，KMA 奖项颁发给了知识管理促发展(KM4Dev)，这一国际发展实践者的全球社区有众多正在或曾经与联合国系统组织合作的专家。KMA 的活动之一是执行一项关于知识城市的长期举措，并定期就此咨商联合国人居署。

### 框 7：知识促发展议程

奥地利知识管理组织(KMA)引领了制订知识促发展议程的工作，该议程意在补充《2030 年可持续发展议程》，针对直接影响可持续发展目标实现的知识相关挑战提出了一项综合方针。知识促发展议程是进行中的工作，正在由一个民间社会组织、企业和学界的国际同盟进行开发。它依据的理念是，知识具有推动社会与经济转型的力量，可在全球知识生态系统中用于促进发展。这个议程的发起者认为，所有可持续发展目标都与知识相关联，没有系统综合的知识方针难以实现。

资料来源：Knowledge Management Austria (<http://www.km-a.net/english/k4dev/>)。

## 九. 结论和前进方向

### A. 为何需要知识管理?

243. 知识管理出现后，一部分行为方热情支持，另一部分则有一定疑虑。前者认为，大量可用数据和信息与信息和通信技术快速发展完美结合，必将大幅提高知识利用水平并降低成本。后者则比较怀疑，认为知识管理不过是又一个短暂的流行词而已。还有第三类行为方，他们认为这一概念毫无新意，因为一直有这样那样的知识管理方式。

<sup>92</sup> 西亚经社会，西亚经社会知识管理战略：迈向 2030 年愿景(2015 年)，p. 10 及附件 3。

244. 知识管理在这种背景下成长为一个学科，也成为一个专业实践领域。联合国系统内也出现了类似发展，但相对缓慢。主要原因是，私营部门的成果较容易衡量，例如客户数量、市场扩大、利润增加等。联合国不仅无法挑选客户——五大洲的会员国和需要援助的弱势人群，还必须与广大姐妹组织及外部伙伴合作。

245. 因此，联合国系统的知识管理和知识共享更为复杂。此外，联合国政策、方案与行动的知识基础受到提供捐助的利益攸关方及广大公众的密切审视。有些知识是公众可获得的，另一些则因十分敏感而受到保护。

246. 为启动举措，先要了解需要什么样的知识管理。检查专员无意一一列举论据，但首先认为，联合国系统可用资源有赖于会员国，知识基础与组织价值相关联，这是一大可持续比较优势。如今一些服务可由非政府组织甚至私营实体提供，这种环境下，联合国系统应妥善管理它在不断产生的独特知识。

247. 知识这项资产必须在联合国系统组织内、必要时在整个体系内加以培植分享，因为受益者是同一些会员国及其人民。不是以强化丰富某一组织的机构记忆和交付能力的方式获取的知识可能会损失、贬值或直接被忽视。另一方面，必然会以更多的成本复制同样的知识，即便这些知识原先已存在于系统内。

248. 如果只以表面的金钱价值考量，知识管理活动仍可能会被视为“可有可无”。改善现有知识的利用通常可以防止错误并实现节省，但这在会计中无从体现。金钱开支过度容易被发觉，但时间和人力资源开支过度几乎都被忽视。知识管理效益既不会直接产生，也不会一夜之间产生；这种效益意义深远而难以衡量。<sup>93</sup>

249. 知识管理的以下益处经审查期间得到肯定和强调：

(a) 确保依据最新知识设计方案，同时发挥员工以往积累的经验和专长，从而改善组织效力；

(b) 强化对实地新生问题的快速响应能力，快速调动组织专长和经验，避免以往失误和重复工作，从而改善组织效率并减少成本；

(c) 设立并扶持跨部门跨地域的同业交流群和网络，以利采用综合规划方针。

250. 知识管理对领导者已逐渐不再是一种可选可不选的工具。捐助方开始在多边组织效力评估中对各组织知识管理方式进行专项评估。例如，多边组织业绩评估网中，<sup>94</sup> 知识管理是评估组织效力的四个基本角度之一，另外三个是战略管理、运行管理和关系管理。知识管理方面，多边组织业绩评估网制订了标准，据以判定某一

<sup>93</sup> Michael E. D. Koenig and T. Kanti Srikantaiah, eds., *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't* (Medford, New Jersey, American Society for Information Science and Technology, 2004), p. 128.

<sup>94</sup> 多边组织业绩评估网是由 18 个捐助国(澳大利亚、加拿大、丹麦、芬兰、法国、德国、爱尔兰、意大利、日本、卢森堡、荷兰、挪威、大韩民国、西班牙、瑞典、瑞士、大不列颠及北爱尔兰联合王国及美利坚合众国)组成的网络，这些国家共同关注如何评估接收其发展与人道主义资助的主要多边组织的工作成效。



多边组织是否具备有助于在组织内外同国际发展社区共享信息的报告机制和学习战略。这种标准也许还是进行中的工作，但这一评估角度在竞争激烈的环境中有可能日益重要。2011 至 2015 年，多边组织业绩评估网已运用这种标准评估 11 个联合国系统组织。

251. 检查专员肯定评估在知识管理框架中的作用日益重要。实际上，对评估的知识就是源自评估的知识，而这种知识又被认为就是有助于决策者和政策制订者判断方案与政策效力的知识。因此，外部和内部评估及评估人员都可视为知识管理大框架的组成部分。这样，评估就成了学习工具，而不仅是问责监督工具。

252. 执行以下建议应可传播良好做法、加强一致和统一，并改善透明度和问责、协调和合作，同时提高效率。

#### 建议 6

在知识管理方面具有长期和全面经验的联合国系统各组织的行政首长，应率先在联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)议程中引入一个专门涉及知识管理的项目，以提供在战略层面分享经验、良好做法和经验教训的机会，从而逐步发展全系统共同的知识管理文化。

#### 建议 7

大会应在其议程中列入一个专门涉及联合国系统知识管理的项目或分项目，并请秘书长联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)成员的帮助下，就知识管理领域支持《2030 年可持续发展议程》全面、综合和协作方法的全系统最佳做法和举措，提交一份报告

### B. 知识管理：在《2030 年可持续发展议程》的背景下打破各自为政

253. 《2030 年可持续发展议程》是《世界人权宣言》以来联合国通过的最宏大全面的文件，它被视为对多边、综合和跨学科工作的前所未有的表述。

254. 执行议程的工作预计要采用一个新的根本方针。千年发展目标是一系列单独目标，《2030 年议程》则是普遍和不可分割的。它的目标是将联合国的三大支柱——和平与安全、发展以及人权——聚合在一起。它所追求的是让大约 65 个联合国实体摆脱零散、重复和各自为政的状态。所有会员国都承诺执行《2030 年议程》，同时联合国系统也要助推更多国家层面的合作模式和协同增效。

255. 这样的高标准之下，知识看来可以发挥 17 个目标和 169 个具体目标的最终聚合因素的作用。知识是《联合国宪章》下的各机关、专门机构，基金和计(规)划署

以及许许多多非国家利益攸关方之间的主要纽带。知识是联合国所有任务与行动的共同点，超越专题和地域界限。相比货物、服务和资本，知识才是这个相互依赖的全球化世界的推动力。

256. 联合国系统是一种特别的知识的生成者和传播者，一种基于价值、团结和社会正义的知识。正是关乎所有可能相互冲突的互动领域的知识，才使得大小不同、位置各异的会员国能够在众多高度复杂多元的领域合作：从外空到公海，从通信到贸易，从卫生到知识产权等等。

257. 知识来自于经验教训，也意味着新的想法和新的概念。联合国并不仅仅是发展援助捐助方和受援方之间的诚实中间人和协调人，也不是发达国家通往发展中国家的资金传送带，而是发展合作的助推者，是知识的传播者。

258. 需要进一步用好用足联合国的机构知识。不具备基于价值的知识就花费资金是一种浪费。不充分考虑对知识管理和人的创造力加以充分利用的潜力就对技术进行投资是没有意义的。为使《2030 年可持续发展议程》不只是一种美好的构想，就需要以系统和合作的方式，积极调动联合国系统创造并为全球公益共享的知识。

259. 由此可见，知识管理高效、一致地调动联合国人力、智力资源以促进《2030 年可持续发展议程》的作用不可小觑。况且，知识和知识管理还可激励联合国系统各组织打破联检组经常在报告中批评的各自为政状况。

260. 检查专员建议联合国秘书长确定、分析并促进非政府组织、私营部门实体和学术界在联合国系统之外开展的知识管理举措和创新行动，可将其在全系统层面加以整合，以支持执行《2030 年可持续发展议程》。

## 附件一和二

附件一和附件二仅与本报告一起在联检组网站上发表([www.unjiu.org](http://www.unjiu.org))

- 一. 关于联合国系统知识管理的看法调查结果
- 二. 用于联合国系统知识交流的技术平台和其他工具

## 附录 1

### 词汇表\*

**最佳做法：**在某一过程、方法、技术或主题方面的改进；好到足以取代某种现有做法、普遍到值得在整个组织中广泛传播的知识。为促进反复应用而获取并分享的“良好工作方法”或创新方法。

**集思广益：**一种常用的群体解决问题方法，其目标是为一个问题形成尽可能多的解决方案。

**同业交流群：**为成员交流意见和产生创意提供论坛的同道群体或信息网络；聚在一起共同解决常见问题、努力改进本专业因而达成自我提高的一群专业人士。一个可以交流意见和产生创意的非正式网络或论坛。通过接触一系列共同的问题并共同追求解决方案而彼此非正式地联系在一起的一组专业人士，他们本身就体现了知识的储存。因分享做法和共同的信念而聚在一起一群从业者。

**内容管理：**涉及对信息资源进行组织、分类和构建，使之能以多种方式存储、发布和再次使用的过程和工作流程。使用内容管理系统收集、管理和发布内容；它将内容作为组成部分或整个文档加以存储，以保持组成部分之间的连接。在这种情况下，“内容”通常是指基于计算机的信息，例如网站或数据库的内容。内容管理是要确保内容具有相关意义、保持最新状态、准确、易于存取和齐整一致，从而向用户提供优质信息。

**核心胜任能力：**一套赋予组织竞争优势的技能；为执行组织的关键业务所必需。

**机构记忆：**一个公司所拥有的所有信息、数据和专门知识；历史事件和经验的积累。植入组织的人员、流程、产品或服务以及其传统和价值观的知识和理解。组织记忆既可能协助一个组织进步，也可能阻碍一个组织进步。

**数据：**可直接观察到或可直接核实的事实。

**显性知识：**(通常通过转写成文件或制作成音频/视频记录)已经变得可见的知识；通常是已经获取并得到编纂的知识。

**创新：**创新是用于启动或改进某项产品、流程或服务的新设想。所有创新均涉及变革，但并不是所有的改变都必然涉及新的想法或通向重大的改进。

**知识资产/资本：**一个组织的经记录的信息，而且越来越多是指人才本身。这种信息通常不是被低效率地储存着就是直接流失掉，在大型的、分散在各地的组织中尤其如此。资产是对未来利益(价值、现金流量)的拥有。无形资产可被定义为对未来价值或利益的非物质拥有。无形资产、知识资产和知识资本或多或少是同义词。

---

\* 联合国系统各组织开发的几乎所有知识管理战略和工具包都提供了有关知识管理的具体术语。为了保持一致性，本词汇表中包含的术语是从 Kimiz Dalkir 所著 *Knowledge management in theory and practice* (Elsevier, 2005) 中选取和改写。词汇表仅包含本报告中使用的术语。

**知识：**已经验证并组织成智力模式的主观和有价值的信息；通常源自积累的经验；融合了观念、信仰和价值观。

**知识获取：**从知识来源提取、改造和转移专业知识的过程。

**知识审计：**偏于定性的评估；基本上是对一个组织的知识是否“健康”进行恰当的调查。知识审计对组织的知识管理工作需要侧重哪些方面提供基于证据的评估。它可以揭示组织的知识管理需求、优势、弱点、机会、威胁和风险。

**知识经纪人：**促进组织中知识创造、共享和使用的人。

**知识中心：**知识聚集、存储并可被别人访问和使用以实现知识共享的地方。

**知识管理：**对一个组织的人员、技术、流程和结构进行缜密和系统的协调，以通过再次使用和创新予以增值。实现这一点的途径，是促进知识的产生、共享和应用，以及将宝贵的经验教训和最佳做法纳入机构记忆。

**知识管理人：**对促进和实施知识管理原则和实践负有发展和运作职责的人员。

**知识库：**存储和检索显性知识的地方。低科技知识库可以是一组文件夹；高科技存储库则可能是以数据库平台为基础。

**学习型组织：**拥有积极促进交流经验教训，鼓励高质量业绩和持续改进的实践、制度和文化的组织。

**教训：**对项目或新技术或新知识的应用进行事后分析所产生的知识；最佳做法的“反面”——它们是告诫，是从失败中汲取的痛苦教训，应在整个组织中广泛传播，以防止再犯同样的错误，或确保宝贵的创新不会流失。为避免再次发生而获取和分享的工作实践或经验。

**组织知识：**组织拥有的知识和知识系列组成的复杂网络，由陈述式和程序式规则组成。

**组织学习：**涉及人的互动、知识所有权的拟定和验证的过程，通过这一过程，产生新的组织知识。组织从过去的行为和信息中学习并因此有所提高的能力。为提高组织决策的效率和效力而获取和利用组织知识。

**组织记忆：**知识是知识型组织的关键资产。组织记忆通过获取、组织、传播和再利用其员工创造的知识，来扩展和增强这一资产。

**门户网站：**所有者定位为因特网上其他站点入口的网站；目的是成为用户连接到网络时主要起点的网关。

**社会资本：**社区或社会为实现互惠互利，通过网络、共享信任、规范和价值观等机制协同合作创造的价值。来自与社交网络相联的信任、互惠、信息和合作的社会资本流动的好处。

**隐性知识：**非常难以阐明、付诸文字或图像的知识，通常是高度内化的知识，例如了解如何做某事或识别类似的情况。

附录 2

有待各参与组织就联合检查组建议采取的行动概览  
JIU/REP/2016/10

报告		供采取 行动	供参考	预期影响	联合国、联合国基金和计(规)划署													专门机构和原子能机构													
					行政首长协调会	联合国*	艾滋病规划署	贸发会议	贸易中心	开发署	环境署	人口基金	人居署	难民署	儿基会	毒品和犯罪问题办公室	项目署	近东救济工程处	妇女署	粮食署	粮农组织	原子能机构	国际民航组织	劳工组织	海事组织	国际电联	教科文组织	工发组织	旅游组织	万国邮联	卫生组织
建议 1	h			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
建议 2	d			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建议 3	e				E	E	E	E			E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
建议 4	h				E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
建议 5	c				E																										
建议 6	b								E										E		E										
建议 7	d				L																										

图例： L: 供立法机构作出决定的建议 E: 供行政首长采取行动的  
建议  
不需要该组织采取行动的  
预期影响： a: 增强透明度和问责 b: 传播良好/最佳做法 c: 加强协调与合作 d: 加强一致性和统一  
e: 加强控制和合规 f: 提高效率 g: 节省大量资金 h: 提高效率 i: 其他  
\* 如 ST/SGB/2015/3 中所列。