



第六十三届会议

临时议程* 项目 120、121 和 127

审查联合国行政和财政业务效率

2008-2009 两年期方案预算

联合检查组

联合检查组关于联合国系统的知识管理的报告

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（JIU/REP/2007/6）。

* A/63/150。



联合国系统知识管理

Juan Luis Larrabure

编 写

联合检查组

2007 年，日内瓦

内 容 提 要

联合国系统的知识管理

JIU/REP/2007/6

主要的调查结果和结论

- 联合国系统对于“知识”的定义几乎没有共识。各个组织对于知识管理有不同的看法。此外，接受调查的组织内部对于知识管理的看法也不统一，在各个组织以及整个联合国系统中对于知识管理的认识程度各不相同。
- 知识管理是个广泛的概念，涉及关于现有信息和知识的确认和收集、分类和储存、以及及时散发和更新等进程。知识的储存和管理是代价昂贵的。此外，联合国系统内现有信息和知识的数量也是可观的。因此，为了加强某个组织的效率，知识的更新也应包括取消旨在收集和管理过时、多余或不相干的知识的活动。
- 目前，联合国系统的知识管理还在初步阶段。联合国系统其他部门的知识管理发展状况类似秘书处的情况。内部监督事务厅关于秘书处知识管理状况的报告¹¹中的调查结果、结论以及建议同这次对整个联合国系统的审查所概述的情况十分相似。考虑到无论是在秘书处还是在整个联合国系统，知识管理的发展都处在初步阶段，这种情况是不出奇的。然而，在本审查同内部监督事务厅的报告之间存在着重要的区别。内部监督事务厅建议联合国系统行政首长协调理事会为联合国系统制定一种知识管理战略，但是检察专员却相信，最多只能要求行政首长协调理事会制定有关知识管理的共同定义、术语以及一般标准和准则。这是因为联合国系统各个实体的服务对象差别很大；联合国系统各个组织的工作性质、知识要求以及现有的知识管理的资源也大不相同。本报告包括了一些拟定个别的知识管理和知识共享战略所必需的新的内容。
- 目前，在联合国系统内正在实施许多不同的和互不相关的知识管理项目。接受调查的组织所报告的项目已经列入附件三，以供参考。一般来说，它们是个人行动和特别举措的结果，而不是全面知识管理战略的一部分。拟定知识管理战略的第一步是审查服务对象的知识要求。(我们的对象需要什么?)应当同时为内

¹¹ 内部监督事务厅关于为实现《千年宣言》目标而建立知识管理网络的专题评估的报告(E/AC.51/2006/2)。

部和外部的服务对象进行审查。第二步是清点机构内部的知识。(我们现在有什么?)在对服务对象的需要和清点结果进行比较分析之后,应当能够准确地确定目前的信息重复和差距。知识管理战略应当处理这些问题;确定应该使用的工具,以便收集、储存、更新和传播信息;确定资源需求及其开支。最后,这种战略应该包括评估和调整知识管理活动所必需的程序和工具,从而说明不同产出的原因。

- 检察专员相信,如果所有组织都开展这种全面的信息审查,并将审查结果纳入战略,就可节省大量资源,因为不再需要收集、加工以及传播目前没有多少需求的信息。另一方面,通过分析用户目前面临的或者最近的将来可能面临的信息差距,可以更好地确定某个组织将需要的知识类型和领域,这样资源就可用于收集所需的信息。
- 知识管理的最终目标是要改进组织和工作人员的业绩。尽管目前对于知识管理还没有系统方法,但是所有接受调查的组织都认识到了它的潜在价值,并且将它确定为改进组织业绩的重要推动力量。知识管理也被视为可以促进和推动现有管理文化改革和加速组织内部创新的一种工具。检察专员相信,通过共享,知识的增长将越来越快,从而有利于改进组织业绩。在这一方面,他同意各组织的看法。
- 检察专员完全同意内部监督事务厅的意见:有效利用联合国系统最重要的资产(知识)对于实现系统中各个组织的目标是至关重要的。包含在报告和其他文件中的信息以及工作人员的研究、分析和专门知识是各个组织用以推动实现其目标的首要资源。在系统地 and 有效地发展、组织、分享以及综合知识以便实现全面目标方面仍然存在挑战。²

建 议

建议一

联合国系统行政首长协调理事会应该通过其管理问题高级别委员会拟定:

- (a) 关于知识管理的共同定义,以供联合国系统的所有组织使用;
- (b) 关于共同术语的汇编,用以制定知识管理战略和举措;
- (c) 最低共同准则、以用作联合国系统各个组织制定自己的知识管理战略的基础。

² 同上。

建议二

联合国系统各组织的行政首长应当：

- (a) 调查本组织内部和外部服务对象的知识需求；
- (b) 清点本组织现有的知识；
- (c) 确定服务对象的需求同本组织现有知识之间的差距，并且加以处理；
- (d) 根据上述办法以及行政首长协调理事会准备拟定的准则，制定或者修改本组织的知识管理战略。

建议三

大会以及联合国系统各组织的管理部门应为设立本组织的知识管理专门机构作出必要的规定。应该根据各个组织的规模和具体要求，向知识管理机构提供必要的财务和人力资源。

建议四

联合国系统行政首长协调理事会应当审查发展共同搜索引擎的可能性，因为它能够促进系统内各个组织对于知识和信息的共同操作和使用，其中包括整个联合国系统使用的局域网和数据库。

建议五

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。

目 录

	<u>段 次</u>	<u>页 次</u>
内容提要.....		iii
缩 略 语.....		viii
一、导 言.....	1 - 9	1
二、方 法.....	10 - 15	3
三、调查结果和建议.....	16 - 51	4
A. 对于知识管理没有共同的或全面的认识.....	16 - 23	4
B. 知识管理战略.....	24 - 31	6
C. 知识管理以及信息和通信技术.....	32 - 43	8
D. 推动力量和障碍.....	44 - 51	11
<u>附 件</u>		
一、接受调查的组织的清单.....		13
二、调查结果.....		14
三、接受调查的组织所提供的关于知识管理举措的情况.....		18
四、参加调查的组织就联检组的建议所采取行动的概述.....		23

缩 略 语

CEB	联合国系统行政首长协调委员会
CPC	方案和协调委员会
FAO	联合国粮食及农业组织
HLCM	管理问题高级别委员会
IAEA	国际原子能机构
ICAO	国际民航组织
ICT	信息和通信技术
ILO	国际劳工组织
IMO	国际海事组织
IT	信息技术
ITC	国际贸易中心
ITU	国际电信联盟
JIU	联合检查组
KM	知识管理
KS	知识共享
MDGS	千年发展目标
NGO	非政府组织
OIOS	内部监督事务厅
RBM	结果取向管理
UNAIDS	联合国艾滋病规划署
UNESCO	联合国教育、科学及文化组织
UNIDO	联合国工业发展组织
UNLP	联合国通行证
UNOPS	联合国项目服务办公室
UNWTO	世界旅游组织
UPU	万国邮政联盟
WFP	世界粮食计划署
WHO	世界卫生组织
WIPO	世界知识产权组织
WMO	世界气象组织

一、导 言

1. 国际社会正在对联合国系统的大多数部门和关注领域提出越来越多的信息要求。信息处于联合国系统各组织所开展的大多数活动的中心。信息对于成功实施方案活动和规范活动都是至关重要的。在这一方面，作为有组织的信息和知识来源的联合国系统将在全球信息社会中发挥前所未有的令人瞩目的作用。

2. 在这一方面，有两种同时发生的现象对于像联合国这样的复杂和多方面的组织的运作产生了重要影响。第一是信息和通信技术的迅速发展，从而使得各组织能够通过确定、收集、储存、加工、分析以及及时传播有关的数据和信息，以前所未有的方式管理大量的信息。

3. 第二方面涉及保存机构记忆。获得、保存、更新和传播机构记忆的方式对于组织的效率有着重大影响。这对于联合国具有特别的重要性，因为两个因素：第一，估计有相当多来自通常被称为“婴儿潮一代”的管理人员退休；第二，整个联合国系统的工作人员对于灵活性和机动性的要求日益增加。³ 加强机动性将要求设立新的和增强了的机制，用以管理机构记忆。不仅秘书处，而且联合国系统的各种组织、基金会和方案都明显需要开展工作人员就职培训，用以促进工作人员机动性。

4. 许多公司以及政府机构都已经认识到这些现象，并且已经重新考虑如何以有效方式管理知识，用以满足内部和外部服务对象的需要。虽然知识管理同人类本身一样古老，但是一直到 1990 年代初期，有组织的获取知识方法才同新的技术结合起来，从而形成了知识管理和知识共享这两个新的概念。

5. 毫无疑问，互联网以及局域网、外联网、门户、博客等副产品的异军突起推动了这种处理信息的新方法。新技术创造了巨大的联网潜力，在速度、相互依存和全球进入等方面推动社会和组织，从而能在瞬间获得信息并且传遍全球。

³ 例如，联合国秘书处所制定的新工作人员轮岗政策。

6. 在这一方面，联合国并非例外，在联合国系统中已经出现了一些不同的知识管理/知识共享的举措。为了更好地掌握这种现象，方案和协调委员会在其第四十五届会议上要求内部监督事务厅就知识管理网络进行一次专题评估。⁴

7. 内部监督事务厅的评估⁵审查了秘书处、基金会以及各方案如何在内部和相互之间进行一般的知识共享以及就《千年发展目标》进行的知识共享。评估的重点是秘书处，并不包括同外部伙伴的知识共享，也没有审查成员国在知识管理方面的能力建设需要。

8. 内部监督事务厅在其报告中得出了以下的主要结论：

- (a) 秘书处对于知识管理和知识共享没有共同的认识；
- (b) 知识和信息往往混为一谈；知识管理主要涉及传播信息；
- (c) 在知识共享支持《千年发展目标》方面，战略眼光不够，重点不突出以及没有同组织目标充分结合；
- (d) 一般来说，鼓励即将离职的工作人员传授良好做法、经验教训以及知识的机制和程序不足；
- (e) 一般拥有知识共享的技术，但并不经常使用；
- (f) 许多支持《千年发展目标》的网络是个人的和特设的。它们虽然重要，但只是部分有效。工作人员指出了知识网络的积极影响，例如：提高效率、减少重复以及提高工作质量；然而，很少直接测算网络结果；
- (g) 在秘书处内部，知识共享的文化并不总是为人所接受；高级领导的支持相当有限；缺乏激励措施和回报；很少组织有知识管理战略；以及专用于知识共享的资源极为有限；
- (h) 工作人员对于围绕《千年发展目标》的知识共享很有兴趣，有关部门已经开始制定措施，以便支持工作人员利用知识提高工作效率。

⁴ 该委员会建议内部监督事务厅将“为实现《千年宣言》目标而建立知识管理网络”作为下次评估的专题，见 A/60/16 和 Corr.1, 第 186 段。

⁵ 内部监督事务厅关于为实现《千年宣言》目标而建立知识管理网络的专题评估的报告 (E/AC.51/2006/2)。

9. 内部监督事务厅提出了以下六项建议：以适用于整个系统的战略来处理具体问题；责成秘书处知识共享任务组制定秘书处的知识共享战略；制定关于编写报告的知识共享试验项目；指定秘书处的专门机构负责推动和指导知识共享；将知识共享纳入业绩评估制度；将知识共享内容纳入工作人员发展方案。本报告从整个系统的角度讨论知识管理活动，并且对内部监督事务厅关于为实现《千年宣言目标》而建立知识管理网络的专题评估报告进行补充。

二、方 法

10. 编写本报告所使用的方法分别在两个阶段使用。第一阶段，广泛调查有关知识管理的资料，以便确定这种概念及其在联合国系统应用的现况。第二阶段，通过在专门机构中散发三种不同的问卷调查表来收集数据(见附件一)。两种问卷调查表是针对各组织的，而第三种调查表的对象是在每一个参加调查的组织中随机选择的三名具有管理职务的个人。

11. 第一种团体问卷调查表是为了评估接受调查的组织目前对于知识管理的认识。第二种团体调查表的目的是要确定：对于知识管理这个词语及其内容是否具有共同理解；联合国系统各个组织对于实施知识管理的必要性的看法；对于知识管理战略、机构和举措的认识；因实施这些举措而使用的正式和非正式途径；在开展知识管理活动中的支持因素和障碍等等。第三种调查表用来查明非正式举措，同时反复核实和收集有关具有管理职务的个人对于知识管理的意见和看法的信息。随后对通过问卷调查表所取得的数据进行分析和确认。关于调查结果的详细情况见附件二。

12. 所使用的方法有几个局限性。这项评估不是对于联合国系统知识共享机制和做法的全面评价，其重点主要在于接受调查的组织和个人所认为的对于整个联合国系统成功实施知识管理最有关系的因素。检察专员们希望，本报告将有助于指出今后制订知识管理/知识共享战略的方向，也有助于指导联合国系统的有关活动，特别是联合国行政首长协调理事会通过其管理问题高级别委员会设立的机构间知识管理工作组的活动。

13. 已经要求接受调查的组织就报告草案提出意见，并已在最后确定本报告时予以考虑。根据《联合检查组章程》第 11.2 条，在检查专员们相互商议，并以集体智慧验证报告的结论和建议之后，已经最后确定本报告。

14. 为便于本报告的处理以及报告中的建议的实施和监测，附件四载有一份图表，其中说明报告是否已经提交有关的组织，以供采取行动或作参考。这份图表确定了同各个组织有关的建议，详细说明是否需要该组织的立法机构和管理部门作出决定，或可由该组织的行政首长采取行动。

15. 检察专员们表示感谢所有帮助他们编写这份报告的人，特别是那些参与面谈并且乐意提供专门知识的人。

三、调查结果和建议

A. 对于知识管理没有共同的或全面的认识

16. 学者们尚未有关于“知识”的统一定义，相反，关于知识的性质却有无数的理论和不断的辩论。就本报告而言，知识的定义是：“知识是人们所知的总和……知识的获得牵涉到复杂的认知过程：感知、学习、交流、联想以及推理。知识这个词语用于表示对于某个问题的确定理解以及为某种具体目的而使用知识的能力。”⁶

17. 专员们认为，为澄清之目的，有必要区分本报告中的知识、信息和数据的含义。在这一方面：“数据是不相关联的，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以及查明优势和缺陷的能力和理解为解决问题而采取的行动对于今后影响的能力。”⁷

⁶ <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge>。

⁷ C.W.Holsapple 所编《知识管理手册 1: 关于知识的事项》，(Springer, 2003 年)。

18. 在接受调查的 13 个组织中，有 10 个组织提供了它们认为知识管理应有的定义。检查专员相信，没有提供定义的组织实际上也有定义的概念。然而，大多数的定义显示，知识和信息往往被混为一谈。实际上，一些组织将知识管理看成是其全球信息通信技术战略的一部分，而且基本上将知识管理活动同传播信息联系在一起。

19. 接受调查的组织所提供的有关知识管理的定义各不相同，其中没有一个是全面的。这种差别明显突出了推动整个联合国系统对于知识管理的共同理解和制定共同定义的必要性。

20. 检查专员认为，知识管理之目的是要了解各个组织内部是如何使用和交换知识的。联合检查组提供了一种在全面实施结果取向管理方面的知识管理的定义。“各个组织日益认识到必须将知识管理视为一种重要的管理支持工具，可以用它来加强和补充结果取向管理，因为两者的最终目标都是提高组织的效率，从而改善其表现。各种组织可以在不需要实施知识管理战略的情况下成功执行结果取向管理，反之亦然，但是检查专员们认为，如果同时应用两种概念，就能取得相辅相成的作用。”⁸

21. 可将知识管理定义为：各个组织用来查明、获得、储存、创造、更新、代表以及传播知识，以供整个组织使用、宣传和学习的系统进程或者一系列的做法。“知识管理方案一般被纳入组织的目标，用以取得具体成果，例如：分享情报、改进表现、取得比较优势或提高创新水平。”⁹

22. 知识管理是整个组织的问题，包括任何组织内部的不同活动领域。正确实施的知识管理对于所选择的信息技术系统具有直接的影响，并且需要，除其他外，技术和实务部门、人力资源管理部门、图书馆以及公共信息机构共同采取行动。

⁸ 联合国系统结果取向管理系列出版物，《联合国系统结果取向管理的实施》第一部分 (JIU/REP/2004/6)。

⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge-managment>。

23. 估计，以下建议的实施将会加强联合国系统内部知识管理活动的协调，同时应该结合知识共享任务组所开展的工作并且根据内部监督事务厅所提出的建议，特别是建议 1 和建议 2。¹⁰

建议一

联合国系统行政首长协调理事会应该通过其管理问题高级别委员会拟定：

- (a) 关于知识管理的共同定义，以供联合国系统的所有组织使用；
- (b) 关于共同术语的汇编，用以制定知识管理战略和举措；
- (c) 最低共同准则、以用作联合国系统各个组织制定自己的知识管理战略的基础。

B. 知识管理战略

24. 接受调查的大多数组织都没有正式的知识管理战略。虽然所有接受调查的组织都以某种方式发展和传播信息和知识，但是，一般来说，它们没有以一种明确、全面和协调的方式执行这项任务。然而，它们中的大多数都已实施不同的和不相关联的知识管理举措，或者它们已有关于在最近的将来启动知识管理举措的计划。目前，实施这些举措主要是因为需要对具体问题和要求作出一种回答，但是这些举措并不是关于知识管理的全面和协调方法的一部分。检查专员认为，这种不统一的方法只是反映有关组织仍然处于实施知识管理的初级阶段。联合国系统在这一方面并非例外。

25. 应当注意的是，只有少数联合国系统的组织接受了其管理部门关于拟定知识管理战略的任务。只有四个组织声称具有正式的知识管理战略。其中一个组织表示，它已经拟定了知识管理战略草案，但是尚未公布。其他三个组织提到了战略的部分内容，但是按照本报告的定义，并且经过对有关组织所提供的证据的核实，检查专员的结论是：没有一个组织具有管理知识的明确战略。在一些情况

¹⁰ 内部监督事务厅关于为实现《千年宣言》目标而建立知识管理网络的专题评估的报告，E/AC.51/2006/2，第 72 和 73 段。

下，没有一种完整战略所必需的内容，例如，人力资源管理内容或对于知识管理举措的系统评估和测算。有关组织并没有查明内部和外部服务对象的信息需求，也没有将这些需求与不同类型的潜在用户和顾客可的需求联系起来。

26. 任何关于开展知识管理/知识共享活动的全面战略都应为以下的基本问题提供答案：

- (a) 有关组织及其服务对象需要何种知识？
- (b) 有关组织现有哪些知识？
- (c) 因此需要收集哪些知识？
- (d) 共享知识的对象、方式和时间？

对于这些问题的答案将组成今后知识管理战略的基础。

27. 没有一个接受调查的组织曾对其内部和外部服务对象的知识和信息需求进行过全面的分析。这种分析应该得到内部知识清点的补充。¹¹ 检察专员认为，这是任何知识管理战略必须采取的初步步骤之一。通过内部知识清点，我们可以确定组织内部现有哪些信息和技术。应该注意的是，隐性知识也应成为知识清点的一部分。在对其服务对象的需求同内部现有信息和知识进行比较之后，应当能够查明有关组织为适当满足其服务对象的需要而必须弥补的知识差距。

28. 检察专员强调指出，任何知识管理战略均应明确区分内部服务对象和外部服务对象的需要。这两大类还可细分；例如，内部服务对象可以细分为不同的类别，例如：高级管理人员、中级管理人员、具有非常具体的知识和信息需要的各种类型的技术人员、行政人员、一般工作人员、实习人员、顾问等等。

29. 同样的分类方法也应用于有关组织的外部服务对象，例如：成员国、其他国际组织、大学、非政府组织、专业协会、一般公众、供应商等。通过将服务对象分为内部和外部两大类，然后再细分为不同的类别，就可以确定向不同类别的服务对象提供的知识。应该注意的是，有关组织的外部服务对象同时也是潜在的知识供应者，因此各种组织既是知识的供应者，也是知识的消费者。

30. 十分明显，不同类别的服务对象具有不同的知识和信息需求；因此，各种类别的服务对象应当能够根据自己的具体需要并且通过最适当的方法获取知

¹¹ 在这一方面，有些组织使用一些其他的类似用语，例如：知识审计或知识规划。

识。这种将服务对象分为不同类别的做法也应对于任何有关组织的数据和信息安全政策产生直接影响。应当通过不同的访问控制与安全机制来保护机密的知识、信息和数据，只允许获得授权的用户进行访问。在这一方面，检查专员强调指出，必须将信息技术同知识管理战略联系起来。

31. 预计，以下建议的实施将会提高联合国系统的各个基金会、方案和专门机构的效率。

建议二

联合国系统各组织的行政首长应当：

- (a) 调查本组织内部和外部服务对象的知识需求；
- (b) 清点本组织现有的知识；
- (c) 确定服务对象的需求同本组织现有知识之间的差距，并且加以处理；
- (d) 根据上述办法以及行政首长协调理事会准备拟定的准则，制定或者修改本组织的知识管理战略。

C. 知识管理以及信息和通信技术

32. 知识管理主要涉及组织文化、人员以及技术，然而“大多数知识管理资料及其最容易掌握的部分是关于计算机系统和应用的”。¹² 这也是导致对知识管理产生某种误解的一个因素。然而、检查专员认为，信通技术的迅速发展从根本上改变了创造、储存以及分享知识的方式，也造成了分享的对象(知识)同分享的手段(信通技术)之间的混淆。技术只是推动知识管理的一种工具。一些组织将知识管理与信通技术联系在一起，而且往往将它们混为一谈。实际上，多数接受调查的组织都把开展知识管理举措的职责统统交给信通技术部门，只有很少一些组织声称具有专门的知识管理机构。

¹² C.W.Holsapple 所编《知识管理手册 1: 关于知识的事项》，(Springer, 2003 年)。

33. 检查专员同意内部监督事务厅在其报告中所表达的观点：同其他也是以知识为基础的组织一样，联合国的信通技术部门是重要的知识提供者。然而，在被内部监督事务厅作为基准的组织中，没有一个组织将知识管理的职责全部交给技术机构(所有组织都有独立的和专门的知识管理办公室)。¹³ 一项成功的知识管理战略应当包括多方面的和整个组织的知识管理。

34. 检查专员认为，在成功实施知识管理的举措方面，管理内容要比技术更为重要。“技术工具只是知识共享的优势，应该成为为改变做法、程序和行为而作出的努力的一部分。”¹⁴ 检查专员相信，开展知识管理举措的职责应该授予专门的知识管理机构。这些机构应该同技术部门和实务部门紧密合作，同时与组织内的信通技术部门、人力资源部门、图书馆和传媒、以及负责组织的战略规划和预算的部门紧密合作，因为所有这些机构对于制定有效的知识管理战略都是至关重要的。

35. 联合国系统的各个管理部门已经确认了知识管理作为一种提高组织效率的工具的重要性。然而，在系统的大多数组织中，还没有关于设立知识管理专门机构的规定。

36. 预计，以下建议的实施将会提高联合国系统的效率。

建议三

大会以及联合国系统各组织的管理部门应为设立本组织的知识管理专门机构作出必要的规定。应该根据各个组织的规模和具体要求，向知识管理机构提供必要的财务和人力资源。

37. 各个组织用以分享知识的方法各不相同，其中大多数依赖技术，因此有关组织的知识管理战略应当同其信通技术战略紧密结合在一起。在这一方面，检查专员高兴地注意到，根据行政首长协调会的指导，已经制定了一个全系统的信

¹³ E/AC.51/2006/2, 第 55 段。

¹⁴ 同前。

通技术战略框架，作为加强整个联合国系统的协调和知识管理能力的全面努力的一部分。

38. 行政首长协调会通过其管理问题高级别委员会也设立了一个机构间工作组(知识共享工作组)，以便制定全系统的知识管理战略。这个工作组 2006 年开会，预计将在 2007 年继续其工作。

39. 接受调查的组织表示，由于目前的技术向它们提供了足够的信息技术系统以支持知识管理，它们在开展知识管理行动方面的能力没有受到任何限制。实际上，内部监督事务厅在其报告中也得出了同样的结论，认为目前秘书处已经有分享知识的技术，但是这种技术没有得到充分的利用。

40. 所有接受调查的组织都认为，包括聊天室、局域网和外联网在内的互联网以及各种网络支持工具(例如：Lotus 文档数据库、各种电子邮件系统、实践社群/专题小组等等)十分重要；这些技术手段加上从各种数据库获取的编码信息是共享知识的主要方法。

41. 在这一方面，检查专员强调指出，必须加强在联合国系统一级的协调。目前，联合国系统中有许多局域网和数据库，但是系统各个部分的潜在用户不容易进入访问。确实有必要以一种安全和实际的方式将它们纳入一个体系，以便创建一个有利于整个联合国系统的存放知识、信息和数据的共同体系。没有必要建立一个新的信息系统，只需要通过使用一种公共的搜索引擎以一种实际的方式将现有的系统和数据库连结起来。

42. 目前，联合国系统要求各个组织通过参加多方面的维持和平行动或者通过联合发展合作项目，查明和实施加强合作的机制。由于强调加强合作，关于知识管理/知识共享的公共方法会获得多方面的应用和好处。例如，通过共同方法可以分享关于有共同兴趣领域的信息和资料(例如：国家概况和有关的数据、在发展合作项目方面的最佳做法和经验教训、结果取向管理、知识管理文件、整套培训资料等)；也可以利用共同系统的工作人员数据。共同方法可用于好几个方面，例如所有联合国实体都使用的共同电子招聘系统、联合国办公地点访问控制等安全问题以及联合国通行证和其他文件的印发。

43. 预计，以下建议的实施将会加强联合国系统的各个基金会、方案和专门机构之间的协调。

建议四

联合国系统行政首长协调理事会应当审查发展共同搜索引擎的可能性，因为它能够促进系统内各个组织对于知识和信息的共同操作和使用，其中包括整个联合国系统使用的局域网和数据库。

D. 推动力量和障碍

44. 知识是所有组织的一种重要资产。此外，“知识就是力量”(弗朗西斯·培根爵士，1597 年)，人们可能往往需要得到鼓励才会分享知识。在制定联合国系统的知识管理战略时，改变人们的态度和行为可能是需要克服的最大障碍。关于适当的组织文化对于实施正确的知识管理方法的重要性反映在一些有关的研究报告之中。内部监督事务厅指出，“这样一种文化并不一贯存在于秘书处。在部门调查中的多数受访者将“分享信息和知识的文化”评为一般和较差，大多数人将“愿意分享新的思想”评为一般或者较差。一般来说，“合作”也只得到负面的评级。与此相反，司级人员对于组织文化的评级似乎要好一些”。¹⁵

45. 1998 年在一些不同的私营公司所做的一次调查表明，关于开展知识管理举措的三大挑战是：改变人们的行为、测算知识资产的价值和表现以及确定应当管理何种知识(Ruggles, 1998 年)。2001 年第二阶段的调查表明、最大的两项挑战仍然是改变人们的行为和测算知识资产的价值和表现。应当管理何种资产已经不成其为挑战，但是同时又出现了一项新的重大挑战：说明将紧缺的资源用于知识举措的理由。

46. 接受调查的联合国系统的组织认为，改变人们的行为或者发展一种能够推动和鼓励分享知识的组织文化是支持实施知识管理的最重要的因素。这种想法同私营部门公司的观点正好一样。检察专员也认为，并且坚定地相信，必须将发展适当的组织文化列为知识管理战略的基本内容。

¹⁵ 同上，第 47 段。

47. 上述结论说明了知识管理的全面性质以及支持性管理政策的重要性。对于指导组织文化作出必要的改变从而创造一种分享知识的合作环境来说，这些政策是必要的。这个问题的解决办法是：为工作人员制定适当的激励措施以及在个人业绩评估制度中引进新的可用以鼓励分享知识的内容。

48. 预计，以下建议的实施将会提高联合国系统的效率。

建议五

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。

49. 虽然接受调查的组织也认为，领导的支持对于开展知识管理的举措是一种十分重要的因素，但是私营部门却不认为没有这种支持是一种重大障碍。然而，有关组织的观点同秘书处的观点以及内部监督事务厅报告中的调查结论恰好一样。报告的结论指出：“文化方面的限制和缺乏领导支持是调查受访者所指出的最为严重的挑战。不到一半的调查受访者说，高级领导极为重视或者非常重视知识管理”。¹⁶

50. 私营部门上述调查所显示的主要挑战有些类似联合国系统组织在问卷调查表的答复中所指出的挑战。检察专员认为，它们之间的区别在于：联合国系统和私营部门在知识管理/知识共享方面的活动处于不同的发展阶段。他认为，接受调查的有关组织十分重视这些挑战(例如，确定应当管理何种知识)，也重视领导的支持。而对于私营部门来说，目前这些并不是主要的挑战。这种情况证明，同私营部门的大公司相比，联合国系统的知识管理/知识共享活动还处于初期发展阶段。

51. 正如本报告上文所讨论，接受调查的组织认为，没有一种明确的战略和目标以及没有对于知识管理/知识共享活动的认识是实施知识管理活动的主要障碍。

¹⁶ 同上，第 48 段。

附件一：接受调查的组织清单

FAO	联合国粮食及农业组织
IAEA	国际原子能机构
ICAO	国际民航组织
ILO	国际劳工组织
IMO	国际海事组织
ITC	国际贸易中心
ITU	国际电信联盟
UNAIDS	联合国艾滋病规划署
UNESCO	联合国教育、科学及文化组织
UNIDO	联合国工业发展组织
UNOPS	联合国项目服务办公室
UNWTO	世界旅游组织
UPU	万国邮政联盟
WFP	世界粮食计划署
WHO	世界卫生组织
WIPO	世界知识产权组织
WMO	世界气象组织

附件二：调查结果

知识管理/知识共享战略	FAO	IAEA	ICAO	ILO	IMO	UNESCO	UNIDO	UPU	WFP	WHO	WIPO	WMO	WTO	摘 要			
														有	没有	%	单位
管理部门规定的战略	没有	有	没有	有	有	没有	没有	有	没有	有	没有	有	有	6	7	-	-
正在实施的战略	没有	有	没有	没有	没有	没有	没有	没有	没有	有	没有	有	有	4	9	-	-
目前的举措	有	-	有	有	有	有	有	有	有	-	有	-	-	9	-	-	-
正在实施的时间战略	FAO	IAEA	ICAO	ILO	IMO	UNESCO	UNIDO	UPU	WFP	WHO	WIPO	WMO	WTO				
一年或不到一年		•	-	-	-	-		-	-							15.38%	2
1 至 3 年			-	-	-	-		-	-	•		•				15.38%	2
3 至 5 年			-	-	-	-	•	-	-							7.69%	1
5 年以上			-	-	-	-		-	-		•		•			15.38%	2
实施知识管理举措的原因	FAO	IAEA	ICAO	ILO	IMO	UNESCO	UNIDO	UPU	WFP	WHO	WIPO	WMO	WTO				
提高效率	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-			92.31%	12
推动文化改革	•	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•			76.92%	10
加速创新	•	-	•	•	•	-	•	-	-	•	•	•	•			69.23%	9
改善服务态度	•	-	•	•	•	-	•	•	-	-	•	•	-			53.85%	7
跟随趋势	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			0.00%	0
其他	-	-	-	•	-	•	-	-	-	•	•	•	-			38.46%	5
同信息技术活动相联系的知识管理	有	有	没有	有	有	有	有	有	没有	有	有	有	有	11	2	-	-
分享知识的方法	FAO	IAEA	ICAO	ILO	IMO	UNESCO	UNIDO	UPU	WFP	WHO	WIPO	WMO	WTO				
互联网(网页、网络支持工具等)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			100.00%	13
电子邮件	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•			92.31%	12
出版物	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			100.00%	13
面对面	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•			92.31%	12
网络支持工具(Lotus 文档数据库, 电子邮件)	•	•	•	•	-	•	•	•	-	•	•	•	-			53.85%	7
获取数据库中的编码信息	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			100.00%	13
联系/专题小组	•	•	-	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			92.31%	12
只读光盘存储器	•	•	•	•	•	•	•	-	-	•	•	•	•			76.92%	10
帮助平台	•	•	•	•	•	•	•	-	-	•	•	•	-			69.23%	9
视频会议	•	-	-	•	•	•	•	-	-	•	•	•	-			61.54%	8
视频	•	•	-	•	•	•	•	-	-	•	•	•	-			61.54%	8
传真	•	•	-	•	•	•	•	-	-	•	•	•	•			69.23%	9
电话	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•			84.62%	11
其他	-	-	-	•	-	•	-	-	-	-	-	•	•			30.77%	4

组织和工作人员配备	FAO	IAEA	ICAO	ILO	IMO	UNESCO	UNIDO	UPU	WFP	WHO	WIPO	WMO	WTO	有	没有	%	部分
预算/数额(知识管理专用)	有	有	没有	没有	没有	有	没有	有	没有	有	没有	没有	有	5	8	-	-
不到 100,000	-	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.69%	1
100,000 – 500,000	●	-	-	-	-	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	15.38%	2
500,000 – 1,000,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%	0
1,000,000 – 5,000,000	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	-	-	15.38%	2
5,000,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-	-	15.38%	2
知识管理/知识共享工作人员培训	没有	有	没有	有	没有	有	有	有	没有	有	有	有	有	9	4	-	-
高级管理人员	-	-	-	-	-	●	●	-	-	●	●	●	●	-	-	46.15%	6
中级管理人员	-	-	-	●	-	●	●	●	-	●	●	●	●	-	-	61.54%	8
一般工作人员	-	●	-	-	-	●	●	●	-	●	-	-	●	-	-	46.15%	6
就知识管理/知识共享奖励工作人员	没有	没有	没有	没有	没有	有	没有	有	没有	没有	没有	有	有	5	8	-	-
知识管理成为个人业绩评估制度的一项标准	没有	没有	没有	没有	没有	有	没有	有	没有	没有	没有	有	没有	3	10	-	-
测算知识管理/知识共享活动	没有	有	没有	有	没有	有	没有	有	没有	有	没有	没有	有	6	7	-	-
知识管理/知识共享系统活动或伙伴关系	有	有	没有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	11	2	-	-
服务对象	FAO	IAEA	ICAO	ILO	IMO	UNESCO	UNIDO	UPU	WFP	WHO	WIPO	WMO	WTO	有	没有	%	部分
内部	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	84.62%	11
联合国系统	●	●	-	●	●	●	-	●	●	-	●	●	●	-	-	61.54%	8
国际机构	-	●	●	●	●	●	-	●	-	-	●	●	●	-	-	69.23%	9
国内机构(大学、协会等)	-	●	-	●	●	●	-	●	●	●	●	●	●	-	-	69.23%	9
政府	-	●	●	●	●	●	-	●	-	●	●	●	●	-	-	76.92%	10
非政府组织	-	●	-	●	●	●	-	●	●	-	●	●	●	-	-	69.23%	9
其他	-	●	-	●	●	●	●	x	-	-	●	●	●	-	-	61.54%	8
负责实施知识管理举措	FAO	IAEA	ICAO	ILO	IMO	UNESCO	UNIDO	UPU	WFP	WHO	WIPO	WMO	WTO				
信息技术部门	-	●	●	-	●	●	●	●	●	-	●	●	-	-	-	61.54%	8
实务/技术部门	-	●	●	●	●	●	-	-	●	-	●	-	-	-	-	53.85%	7
信息部门/图书馆	●	●	●	●	●	●	-	-	-	-	-	●	-	-	-	38.46%	5
知识管理/知识共享专责部门	-	●	-	-	-	-	-	-	●	●	●	-	●	-	-	30.77%	4
人力资源	-	-	-	-	●	-	-	-	-	●	-	-	-	-	-	15.38%	2
财务	-	-	-	-	●	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	15.38%	2
其他	●	●	-	●	●	●	-	●	-	-	-	-	-	-	-	38.46%	5

发展组织内部知识管理的支持性因素	非常重要	有必要	正常	没有必要	根本不重要	答 复	
						单位	百分比
机构首长对于知识管理/知识共享的态度	53.85%	30.77%	-	-	-	11	84.62%
高级管理人员对于知识管理/知识共享的重视	38.46%	38.46%	7.69%	-	-	11	84.62%
中级管理人员对于知识管理的重视	30.77%	46.15%	7.69%	-	-	11	84.62%
组织文化	53.85%	15.38%	15.38%	-	-	11	84.62%
知识管理/知识共享同业务的联系	30.77%	53.85%	-	-	-	11	84.62%
受益者和服务对象的要求	23.08%	15.38%	23.08%	23.08%	-	11	84.62%
具有共同信息需求的人力资源网络/工作人员	46.15%	30.77%	7.69%	-	-	11	84.62%
为知识管理/知识共享提供的具体奖励	7.69%	15.38%	61.54%	-	-	11	84.62%
将知识管理/知识共享作为一项标准的正式业绩审查	7.69%	23.08%	46.15%	7.69%	-	11	84.62%
知识管理/知识共享具体培训方案	15.38%	61.54%	-	-	-	10	76.92%
发展组织内部知识管理的障碍	关键的障碍	非常重要	重要	不太重要	根本不重要	单位	%
没有财务支助	23.08%	38.46%	7.69%	-	-	9	69.23%
没有激励措施/奖励	-	30.77%	23.08%	7.69%	7.69%	9	69.23%
没有明确的战略或目标	53.85%	7.69%	7.69%	-	-	9	69.23%
没有分享知识的环境	23.08%	30.77%	15.38%	-	-	9	69.23%
内部政治背景/竞争	30.77%	23.08%	23.08%	-	-	10	76.92%
不理解有关举措	53.85%	-	15.38%	-	-	9	69.23%
法律制度	7.69%	23.08%	23.08%	7.69%	-	8	61.54%
文化差异	15.38%	7.69%	38.46%	7.69%	-	9	69.23%
机构间政治背景/竞争	7.69%	7.69%	30.77%	15.38%	7.69%	9	69.23%
竞争压力	7.69%	15.38%	30.77%	15.38%	-	9	69.23%
相距太远	7.69%	15.38%	15.38%	7.69%	23.08%	9	69.23%
对于管理层的不信任	15.38%	15.38%	23.08%	-	15.38%	9	69.23%
官僚主义	7.69%	23.08%	30.77%	7.69%	-	9	69.23%

						答 复	
	优秀	良好	一般	较差	非常差	单位	百分比
对于组织内部知识管理/知识共享的不同方面的评价							
管理/分享信息和知识的文化	-	30.77%	46.15%	7.69%	-	11	84.62%
愿意分享新思想	7.69%	53.85%	23.08%	-	-	11	84.62%
合作和团队精神	-	46.15%	23.08%	15.38%	-	11	84.62%
高级管理人员对于知识管理和/或知识共享的支持	30.77%	30.77%	7.69%	15.38%	-	11	84.62%
中级管理人员对于知识管理和/或知识共享的支持	7.69%	61.54%	15.38%	-	-	11	84.62%
工作人员愿意分享经验教训	7.69%	53.85%	23.08%	-	-	11	84.62%
关于知识管理/知识共享的激励和奖励制度	-	-	23.08%	30.77%	7.69%	8	61.54%
足够的用于分享知识的工具和机制	-	-	38.46%	7.69%	-	11	46.15%
足够的用于支持知识管理/知识共享的信息技术体系	7.69%	53.85%	15.38%	7.69%	-	6	84.62%
将知识管理/知识共享纳入日常工作	-	30.77%	15.38%	38.46%	-	11	84.62%

注意： 13 个机构 = 100%

附件三：接受调查的组织所提供的 关于知识管理举措的情况

以下是联合国系统有关组织所采取的举措和建立的网络情况。本附件之目的是要显示联合国系统中的无数知识管理举措。可能还有许多举措是我们没有注意到的。重要的是，所有组织都必须将这些举措归入一个建立在适当战略基础上的统一的知识管理框架之内。

粮农组织

- 知识交换、交流和能力建设部门
- 信息系统发展活动
- “请问粮农组织”(提供关于最佳做法的信息，信息来自通过专题网络同专家和有关机构进行交流以及粮农组织本身在成员国中实施方案的经验)

原子能机构

- 亚洲核安全网络(由十七个国家组成的分享有关核安全知识和经验的网络)
- 拉丁美洲核安全网络(由拉丁美洲国家组成的分享有关核安全的知识和经验的网络)
- 拉丁美洲核医学网络(分享有关核医学的知识和最佳做法)
- 团体知识管理工作组(确保团体知识管理计划的协调实施，收集关于由各个部门开展的团体知识管理活动的信息，以及协助传播关于适当知识管理工具的最佳做法和信息)

民航组织

- EDEN(文件管理和追踪系统，文件存放)
- DPS(文件印发服务)
- TRD(六种语言的术语数据库—参考资料系统)
- 民航组织网络
- 工作人员局域网(秘书处网站—工作人员信息和文件存放)

劳工组织

- 关于工作领域性别平等的技术协调和知识共享(技术合作项目)
- 参预性性别审计(劳工组织所拟定的方法，用以评估其本身以及政府、雇主组织和职工组织等委托人在推动性别平等，发现最佳做法和提供关于如何加强工作的建议方面的成果)
- 劳工组织全球性别网络(提供、分享和采用关于推动性别平等的经验和做法的实践社群)
- 非正式的分享经济知识项目
- 关于分享创造就业知识的综合型项目
- 将知识作为劳工组织各级方案和项目的战略内容
- 关于总结和传播知识的区域间和全球性的具体项目
- 关于童工知识库信息系统的具体项目
- 劳工组织全球信息网络
- 数字化项目
- 知识共享网络
- 知识管理 4DEV(知识管理用于发展会议)
- 劳工组织所有技术部门和区域的评估牵头人网络
- 劳工组织图书馆学和信息中心
- 供创造就业和企业发展专家全球工作组共享知识的外联网
- 关于社会包容问题的学习和资源中心(CIARIS)

海事组织

- 海事组织网站
- 海事组织区域网
- GISIS(全球航运信息集成系统——一些关于航运活动和海事组织成员国政府有关报告的数据库)
- IMODOCS(限制在线进入海事组织会议的文件)
- SAP(内部资源管理系统，其中包括获取方案数据)
- 海事组织附属网站(涉及海事组织的十三个关于业务、监管和科学问题的网站)

- 海事组织局域网(内部共享的十九个论坛和十种用途)
- 业绩指标(编辑/分析/散发关于组织业绩的数据)
- InfoGate and Sea-D(海事组织图书馆信息)
- 电子出版物
- 海事术语数据库
- 知识管理战略的目前发展以及一个管理面板、一个知识中心和一个电子公文包

电信联盟

- 电信联盟图书馆和准入服务(信息指引项目)

艾滋病规划署

- 分享最佳做法
- 数据管理工具
- 业务通讯
- 网站
- 全球报告

工发组织

- EDMS(电子文件管理系统)
- 局域网(内部网络数据库)
- Agresso (财务管理系统)

邮政联盟

- SIBI 项目(邮政联盟国际局信息系统)
- 组织和质量管理项目(业务流程管理)

粮食计划署

- WFPgo(局域网)
- Pass It On(关于项目与行动的经验教训和其他知识)

- 业务情报(基于团体数据仓库的业务情报)
- EPWEB(应付紧急情况网站)
- ERMP(国家办事处一级的电子记录管理方案)

卫生组织

- 全球学习委员会(GLC)
- 电子健康(EHL)
- 实践社群和知识网络
- 在资源缺乏的环境中的临床学习和数据平台
- 获取卫生组织局域网信息基础设施中的实验知识
- 推动卫生组织和卫生系统中的知识管理技术和工具
- HINARI 获取研究资料举措
- 全球卫生文献图书馆
- 区域医学指数
- 知识共享文化(WPRO)
- 卫生组织图书馆网络
- 卫生组织多种语言使用
- 蓝色箱子图书馆(和有关的活动图书馆)
- 版权管理
- 卫生证明网络

产权组织

- 《专利权合作条约》(PCT)服务平台(为所有用户提供的电话、传真和电子邮件支持)
- PATENTSCOPE
- PCT 门户
- PCT 法律数据库
- 重要案文档案

气象组织

- 气象组织技术资料图书馆
- UNCG 机构间小组
- 为气象组织秘书处和气象组织成员国服务的网上论坛、在线新闻以及团体文件管理
- 新闻稿、情况简介以及信息
- 世界气象日(年度)、流星世界以及在线新闻

旅游组织

- 旅游组织实习课(更新旅游政策领域中的知识)
- 旅游组织 TedQual 证书(质量认证)
- 旅游组织志愿者
- 旅游组织学者
- 旅游组织 Sbest 举措
- 同旅游组织有关的研讨会、培训班以及思想库。

附件四：参加调查的组织就联检组的建议所采取行动概述

JIU/REP/2007/6

			联合国及其基金会和方案												专门机构和原子能机构													
		预期影响	联合国*	贸发会议	禁毒署	环境规划署	人居署	难民署	救济及工程局	开发计划署	人口基金	儿童基金会	粮食计划署	行政首长协调会	劳工组织	粮农组织	教科文组织	民航组织	卫生组织	邮政联盟	电信联盟	气象组织	海事组织	产权组织	工发组织	旅游组织	原子能机构	
报 告	供采取行动			☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	
	供参考和审查			☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
建议 1		c												E														
建议 2		g	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 3		g	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	
建议 4		c												E														
建议 5		g		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	

说明： L： 建议理发机构作出决定

E： 建议行政首长采取行动

： ☐ 建议该组织不采取任何行动

预期影响： a： 加强责任制 b： 传播最佳做法 c： 加强协调和合作 d： 加强控制和实施 e： 改善有效性 f： 节省大量经费 g： 提高效率 o： 其他

* 包括文件 ST/SGB/2002/11 中所列的所有组织，但是贸发会议、禁毒署、环境规划署、人居署、难民署和难民救济及工程局不在其中。

-- -- -- -- --