

SZDB/Z

深圳市标准化指导性技术文件

SZDB /Z 165—2016

组织知识管理评价指南

Organizational Knowledge Management Evaluation Guidelines

2016 - 01 - 15 发布

2016 - 02 - 01 实施

深圳市市场监督管理局 发布

目 次

前言	IV
引言	V
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语、定义和缩略语	1
4 评价原则和框架	5
4.1 评价原则	5
4.2 评价框架	6
5 评价要求	7
5.1 知识管理文化	7
5.2 知识管理战略	7
5.3 知识积淀	8
5.4 知识共享	10
5.5 知识应用	11
5.6 知识创新	12
5.7 支持平台	12
5.8 知识管理结果	13
附录 A（规范性附录） 组织简介和知识概述	15
附录 B（规范性附录） 评分条款分值表	18
附录 C（规范性附录） 评价要素与评分指南	19
参考文献	24

前 言

本文件依据 GB/T 1.1—2009 《标准化工作导则 第 1 部分：标准的结构和编写》起草。

本文件借鉴全球最受尊敬的知识型组织奖(Global Most Admired Knowledge Enterprises)的有关要求，参照卓越绩效模式成熟度评价理念编制，参考并引用了其中评分系统等内容，选择性采用了GB/T 23703知识管理系列标准中的相关术语、定义等内容。

本文件附录A、附录B和附录C为规范性附录。

本文件主要起草单位：深圳市卓越绩效管理促进会。

本文件参编单位：香港路透咨询集团有限公司、深圳高速公路股份有限公司、深圳市蓝凌软件股份有限公司、北京畅游天下网络技术有限公司、香港智韬有限公司、深圳市骏骥卓越企业管理顾问有限公司、深圳市卓越时代管理咨询有限公司。

本文件主要起草人：詹一峰、郭晓渝、江奇峰、周庆明、林伟华、陈利华、雷天成、黄熙华、戴劲、陈宗平、张增英、张万荣、陈文浩。

引 言

知识正逐渐成为当今组织¹⁾取得竞争优势的关键因素，意味着当今社会正在进入知识经济时代，知识已经成为经济增长、社会发展以及组织成长的关键性资源。客观环境的变化使得组织面临着巨大的挑战，组织在新形势下生存并取得竞争优势，挖掘和提升核心竞争力尤为重要，知识管理提供了解决这个问题的有效途径之一。

作为经济特区，深圳集聚了一大批在国际、国内具有强大影响力的组织，使得深圳知识及创新型组织日益增多，利用智力的需求日渐增长，迫切需要一个指引知识管理建设和评价的标准。为帮助组织构建知识管理体系，对特定知识进行有效的固化、沉淀和分享，达至知识管理与组织发展相匹配，同时，提供了知识管理成熟度的评价方法，以期提升知识管理应用水平，进而促进组织提升经营绩效和可持续发展，特制定《组织知识管理评价指南》。

本文件参考了国、内外有关组织知识管理的最新研究成果、实践方法与实践经验等，结合我市各类组织应用知识管理现状，运用卓越绩效模式成熟度评价理念从基本思想、方法、路径上为组织建设和评价知识管理提供了可定性评价和定量打分的评价指南。

1) 本文件中组织指政府机关、咨询机构、系统供应商、标准化机构、科研院所、企业用户等各种组织，主要以企业应用为主。

组织知识管理评价指南

1 范围

本文件规定了组织知识管理的评价要求。

本文件适用于组织建设和改进知识管理体系,可作为评价机构(自我评价机构或第三方评价机构等)对知识管理的评价,也可用于全球最受尊敬的知识型组织奖的自评及实施卓越绩效模式知识管理模块的测评。

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,仅所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 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T 23703.2 知识管理 第二部分:术语

3 术语、定义和缩略语

GB/T 19000和GB/T23703系列标准中确定的术语和定义适用于本文件。为了便于使用,以下重复列出了GB/T 23703.2中的某些术语和定义,并对个别定义作了适时修正。

3.1

知识 knowledge

通过学习、实践或探索所获得的认识、判断或技能。

注1:知识可以是显性的,也可以是隐形的;可以是组织的,也可以个人的。

注2:知识可包括事实知识、原理知识、技能知识和人际知识。[OECD(1996),基于知识的经济]

注3:知识是经过“编辑”的信息。在具有意义的背景环境与分析处理后,能为组织带来真正的价值,它是隐含在专利技术、成功产品与有效策略之后的知识力量。而组织知识的集合(累积的经验、员工、管理技能、作业方式、科技应用、策略伙伴与供应商关系,顾客及市场情报)就是它的智慧资本(intellectual capital)。

3.2

显性知识 explicit knowledge

以文字、符号、图形等方式表达的知识。

3.3

隐性知识 tacit knowledge

未以文字、符号、图形等方式表达的知识,存在于人的大脑中。隐性知识通常可按一定的方法转化为显性知识。

3.4

事实知识 know-what

关于客观事实的知识。

注：此类知识更接近于信息（或情报）。在一些复杂的领域，专家必须要有大量的此类知识才能成功的完成他们的工作。律师和医生就属于这一类。

示例：北京市有多少居民？甲型流感通常会有什么症状？

3.5

原理知识 know-why

关于自然界（含人类社会）的原理和法则的科学知识。

注：此类知识在大部分行业是开展技术研发、产品和过程改进的基础。原理知识通常由专业部门组织，比如由科研实验室和大学进行研究和挖掘。为了能获取这类知识，公司需要与这些机构进行合作，或通过招募员工的方式获得。

3.6

技能知识 know-how

关于做事的技艺或能力的知识。

注：业务人员判断某新产品的市场前景，或人事主管录用或培训员工，都需要用到技能知识。同样，技术工人操作复杂的机器设备，也需要用到技能知识。技能知识通常是在单独的公司内部进行开发和维护。形成行业网络（或产业链）的最重要原因之一就是公司需要共享和组合技能知识元素。

3.7

人际知识 know-who

关于谁知道某事以及谁知道如何去做某事的知识。

注：人际知识包括特别社交网络的形成，从而可以高效地联系到相关专家并运用他们的知识，例如：在移动互联网群采用群发的方式发布与收集热点知识，从而使这些知识广泛传播在现代的组织经营中，运用人际知识来应对快速变革尤为重要。

3.8

组织知识 organization knowledge

指一个组织拥有的知识，包括组织内部发展过程所产生的有效知识和组织外部对组织生存发展有用的知识。

3.9

知识管理 Knowledge Management

对知识、知识创造过程和知识的应用进行规划和管理的活动。

3.10

知识文化 knowledge culture

指组织成员共同持有一种信念、价值观及期望的行为习惯，这种习惯能促使组织成员自觉地、持续地从事知识管理的活动。

3.11

知识管理战略 knowledge management strategy

支持组织战略的重要组成部分，为实现组织在知识管理方面战略而制定的目标和实施策略。

3.12

知识评价 knowledge evaluation

针对特定的应用需求和使用场景，对组织的知识的适用性、完整性、可用性和价值创造等方面进行定性或定量的评估分析。知识评价结果是组织进行持续的知识优化与创新的重要的参考基础。

3.13

知识管理评价 knowledge management evaluation

对组织知识管理工作的推进过程、方法工具、阶段性成果，以及对组织所产生的价值和作用性的综合性评估，在知识管理战略规划、知识管理过程推进和知识管理持续改进中扮演着重要角色，是有效知识管理的开端，并贯穿知识管理过程的始终。

3.14

知识识别 knowledge identification

组织根据目标，明确内外部存在的知识，并进行知识需求分析的活动。

3.15

知识采集 knowledge collection

组织从某种知识源中总结和抽取有价值的知识的活动。

3.16

知识存储 knowledge storage

组织将有价值的知识经过选择、过滤、加工和提炼后，通过某些技术手段存储于组织内部，并随时更新和维护其内容和结构，以便用于用户访问、获取知识的活动。

3.17

知识共享 knowledge sharing

组织通过各种渠道和方式来转移和分享已有知识，实现知识在人、（组织）部门、组织、区域、国家之间的有效交流。

3.18

知识应用 knowledge utilization

利用现有的知识去解决问题或创造价值的活动。

3.19

知识信息管理系统 knowledge management information system

组织内管理知识的信息系统，用于支持知识鉴别、创造、获取、存储、共享、应用等活动。

3.20

知识库 knowledge base/repository

组织解决问题所需各领域知识的集合，用于有关领域知识的获取、存储以及共享。

3.21

知识地图 knowledge map

一种知识导航系统，并显示不同的知识存储之间重要的动态联系，协助用户快速找到所需知识。

3.22

知识编码 knowledge coding

指将组织中隐性的、不完整的知识通过整理和提炼，转化为有序的显性知识；同时将这些显性的知识按照知识体系的结构层次关系，进行编码规则设计；为了方便检索进而实现共享知识的目的，按照设计完成的编码规则，赋予各类别的知识以相应的、唯一的代码的过程。

注：编码知识是指可以用语言、图形、符号、数字等明确地表示，处理加工和传递知识，是潜在的可共享的知识。

3.23

知识编码度 knowledge codification

用来衡量知识显性化的程度。

3.24

知识体系 knowledge system

组织所有知识资源的总和，是经过组织分析和梳理，结合组织发展目标和核心能力构建的需要，进行规划和建设的知识架构。

注：知识体系是一个多层次、网络状的复杂结构，涵盖各种显性知识和隐性知识，涵盖已有的知识和未来需要建设的知识。不同知识体系和知识使用情况影响了组织的不同绩效，体系内的知识在组织内部和外部之间是流动的，根据组织发展目标对组织的知识体系进行调整和更新的过程，是组织适应外部环境的过程。

(<http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTotat-YJYF200105002.htm>，《研究与发展管理》2001年05期)

3.25

创新 innovation

把感悟和技术转化为能够创造新价值、驱动经济增长、促进社会进步和提高生活标准的过程及其结果，包括新理论、新模式、新方法、新产品、新服务、新流程等。

3.26

知识创新 knowledge innovation

为了提升组织核心竞争力和绩效，借助组织的的管理措施和管理机制，推动组织各种创新活动，获得组织新知识的过程。本标准中知识创新分为知识微创新和知识创造两种。

3.27

知识微创新 Micro knowledge innovation

作为组织，经常性的知识创造是很困难的，往往通过对某一个点的深入研究与不断实践，从而产生突破性价值的改进型知识，也能够帮助组织提升核心竞争力。

3.28

知识创造 knowledge creation

指组织通过各种创新活动，推动组织创造出新的产品、服务、方法等全新知识，从而对组织的经营管理或核心竞争力产生巨大的提升作用。

注：知识创造往往指该知识从无到有，或者是颠覆性的变化。

3.29

知识资产 knowledge asset

指组织拥有或控制的、不具有独立实物形态、对运营和服务长期发挥作用并能带来经济效益的知识，包括但不限于：信息、学识、认知力、专业技能、标准、规范制度、专利、著作权、业务流程、商业模式、客户关系等。

注：知识资产是组织创造价值不可缺少的特有资源，它既是组织的知识创新基础、又是创新产出和创新过程的调节因素，因而组织的知识资产是动态的，也是组织中知识的价值体现。

3.30 缩略语

CKO首席知识官 (chief knowledge officer)

CoP实践社区 (communities of practice)

KA知识资产 (knowledge asset)

KB知识库 (knowledge base)

KM知识管理 (knowledge management)

PDC掌握度 (proficiency)、扩散度 (diffusion)、编码度 (codification)

IT互联网技术 (internet technology)

PDCA循环，也叫戴明环 (策划plan-实施do-检查check-处置act)

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有密切的关系，因为较难构建一个普适性的参考模型，用于各种组织的知识和知识管理的评价。一般来说，遵循以下原则有助于对知识和知识管理做出评价：

a) 需求导向

知识的价值是相对的。某些知识在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，知识管理的具体操作方式也不都相同，在评价知识或知识管理时，应针对特定应用领域进行差异化识别，但评价的原则和框架是一致的。

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。知识管理是促进创新的重要手段，对管理创新、组织创新、产品创新、营销创新、运营创新等起到关键支持，所以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，主要通过知识在其他活动中所起到的作用来实现其价值。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。

d) 系统整合

通过知识“盘点、梳理、优化、创新、评价”等互相关联的分组管理动作，并且将分组动作的成果通过“整合的管理要求”进而形成组织的知识体系的主要过程。

4.2 评价框架

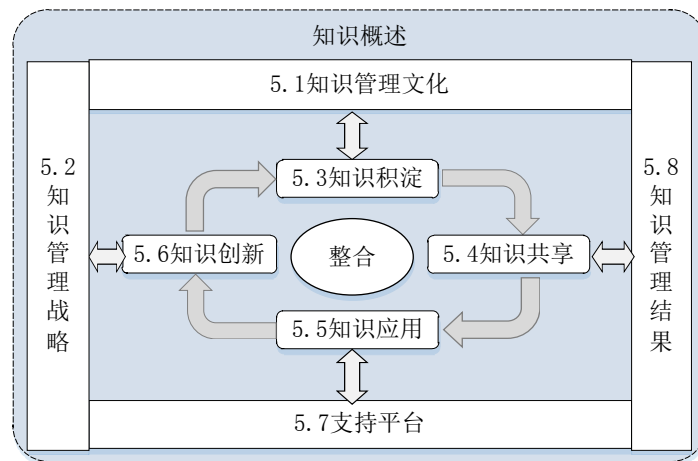


图1 组织知识管理评价指南框架图

在图1所示的组织知识管理评价指南框架图中，反映了知识概述（规范性附录A）、5.1至5.8八个条款之间的关系：

- a) “知识概述”包括组织知识的现状，显示了组织知识支撑运营的关系，旨在描述知识对组织的关键影响。
- b) 有关过程的条款包括5.1，5.2，5.3，5.4，5.5，5.6，5.7，结果条款为5.8，对组织自评或提供的申报材料由第三方机构测评时应根据本指南中的评分条款分值表（规范性附录B）和评价要素与评分指南（规范性附录C）作书面或现场评审。组织知识的应用通过知识管理过程运行获取结果，基于结果的测量、分析，推动知识管理过程的改进和创新。
- c) 组织知识管理评价指南旨在通过过程的内在驱动达致卓越的结果，即：应对评价的要求，确定、展开知识管理的方法，并定期评价、改进、创新和分享，使之达到一致、整合，从而识别组织在知识管理方面与国际先进水平之间的差距，进而发现可改进和提升之处。
- d) “知识管理文化”和“知识管理战略”构成组织知识管理宏观驱动因素，旨在强调知识对组织发展的支撑；“知识管理结果”是具体量化知识管理各方面的成效，旨在反馈各知识管理过程的有效性；“积淀”、“共享”、“应用”和“创新”构成知识管理的核心过程，显示如何管理和利用知识，通过管理知识推动组织变革并取得成效；“整合”应嵌入全部过程中，不断

优化知识管理，提升组织知识整合水平，进而促进组织绩效和核心竞争力的提升；而“支持平台”是组织知识管理的推行基础，是支撑各管理过程有效运行的关键条件。

5 评价要求

5.1 知识管理文化

5.1.1 总则

说明组织如何构建和推动重视知识管理的相关文化，引领全员认识、接受和支持知识管理。

注：此处文化指一个使员工认同并投入支持知识管理的氛围和环境，并非等同组织的核心价值观。

5.1.2 知识管理文化环境

说明组织如何构建以知识驱动组织发展的文化。说明高层领导如何确立并推动知识管理文化及鼓励员工共同促进知识管理文化。

- a) 高层领导如何理解知识管理，如何结合组织的历史沿革、行业特点、内外部环境等实际情况来确定知识管理文化的核心内容和长、短期行动方向，并说明如何按行业特征，考虑其发展阶段和行业发展需求来确定知识管理文化的具体内容。
- b) 高层领导如何整合知识管理文化和组织的核心价值观，使知识管理文化有效支持组织文化和核心竞争力。

注：核心竞争力指组织最擅长的领域，对组织实现使命至关重要或使组织在所处市场或服务环境中保持优势的具有战略重要性的能力，通常是竞争者或供应商或合作伙伴不易模仿、又可保存竞争优势的能力。

- c) 高层领导者如何通过组织的领导系统将组织的知识管理文化展开到全体员工、关键供应商和合作伙伴、顾客和其它利益相关者（适用时）。

注：成功的知识管理应把关键供应商和合作伙伴、顾客和其它利益相关者都纳入在知识管理文化体系中，达到知识无界限。

- d) 高层领导者如何在员工认可和激励方面担当积极的角色以促进知识管理文化。
- e) 高层领导者如何营造促进组织学习和沟通的环境。
- f) 组织如何考虑把知识管理作为战略与日常运营的一部分。
- g) 高层领导如何识别需要的行动、相关管理机制和资源来实现组织的知识管理。

5.1.3 知识管理文化特征

说明组织如何将知识管理文化导入到组织日常运营管理中。概述相关文化特征的具体状况，以及如何通过测量、分析来调整。

- a) 组织应从信任、共享、开放、容错、协作等方面说明如何将知识管理文化转化到组织日常管理的行为中。
- b) 如何通过测量系统，了解知识管理文化的实施情况，确立改善行动。

注：知识管理应与其他管理系统一样，可以通过测量和分析，来判断实施情况，来决定相关断层因素，作出改进。

5.2 知识管理战略

5.2.1 总则

说明组织围绕组织总体战略，对组织的知识管理战略目标和行动计划是如何制定和如何实施的；如何针对总体战略目标和行动计划的调整变化而进行修订的；以及如何监测组织知识管理战略的展开情况。

5.2.2 知识管理战略制定

组织知识管理战略是组织总体战略的一个组成部分，其应融入组织总体战略，组织总体战略策划时应同步策划制定组织知识管理战略。组织应对知识管理的战略制定全过程进行有效管理和控制。

a) 说明如何制定知识管理战略：

- 确定知识管理战略策划过程，包括制定总体实施框架，关键参与者、关键过程步骤和长、短期策划时间段，如何与总体战略时间区间相适应，如何体现满足总体战略转型（适用时）、支持总体战略的优先变革举措和提升竞争能力的需求，以及如何利用现代化信息技术平台。
- 识别知识创新机会，如何与战略转型（适用时）和业务创新中的机会及工作系统和核心能力的机会相互整合，确保与运行效率和提升创造顾客能力的相关性，并识别其关键程度。
- 如何识别以往知识管理的经验，发现知识管理方法的改进。
- 如何收集和分折知识管理战略思考关键因素的数据和信息：组织关键知识和潜在要求；外部相关知识发展趋势以及竞争者的知识创新；差异化知识的应用能力；知识管理优势、劣势、机会和威胁。

b) 知识管理战略目标：

- 组织知识管理战略关键项目的目标及其完成时间表，并说明这些目标中最重要的目标值是什么。
- 制定组织知识管理战略目标时，应考虑以下几点：体现利用优势；考虑产品（服务）方面的创新机会。考虑和平衡满足总体战略当前和未来的要求。其中，体现关键挑战和优势的知识管理战略可包括提升组织创造新顾客和保留老顾客的能力、提升组织运行效率、超越竞争者和缩短与标杆之间的差距、平衡所需资源与当前及未来的需求、与总体战略保持一致的程度。

5.2.3 知识管理战略实施

说明组织如何把知识管理战略转化为行动计划及关键项目行动计划的检测方法或测量指标。

a) 行动计划的制定和展开：

- 制定的知识管理战略行动计划是什么；与知识管理战略的目标关系是怎样的；与总体战略执行过程中有哪些变化或风险。如有，行动计划应如何应对。
- 如何保证行动计划能够有效实施及关键目标能够实现。
- 如何确保有足够的财力和其他资源支持这些行动计划的完成。
- 对关键行动项目的展开是如何进行测量；关键指标有哪些；如何保证测量的结果运用到支持行动计划的成果改善；如何保证测量系统是持续有效的。
- 当总体战略发生调整，或知识管理行动计划不合时宜时，知识管理行动计划如何做出变更并快速实施新的行动计划。

b) 绩效预测

组织如何整合知识管理战略目标与组织总体绩效预测的相关关系。说明在知识管理战略行动计划在预设的时间区间会如何影响绩效的变化，这些影响如对比外部知识发展趋势（包括竞争对手）有明显差距时，将如何进行应对。

5.3 知识积淀

5.3.1 总则

知识积淀是检查组织如何定义并识别出组织不同发展阶段所需要的各种知识，并通过系统化的梳理、不断的积累和沉淀，从而建立起完善的知识体系，促进组织的隐性知识显性化和显性知识资产化。

注：知识积淀是组织推动知识管理的重要工作，通过知识的盘点、梳理、采集和存储，既明确组织在不同的发展阶段有哪些知识、缺哪些知识、重点建设哪些知识，以及知识与知识之间的关联关系，同时完成知识体系的建设与知识的沉淀。

5.3.2 知识盘点

说明组织如何通过知识盘点来了解组织拥有哪些知识、欠缺哪些知识，以及不同知识的存在形态和关联关系。

- a) 组织如何根据自身的行业特性、发展阶段和核心竞争力，定义符合本组织适用的组织知识，并形成组织统一的管理标准，以指导组织的知识管理活动。
- b) 组织如何完成对组织级、部门级和个人所存在的知识进行分析和盘点，并识别不同的知识状态、知识维度和知识编码度。

注1：知识状态指针对组织不同发展阶段，对为满足组织或某个业务单元的发展目标所需要的知识的完整性进行盘点，以便于清楚的了解组织需要哪些知识、已有哪些知识、还缺失哪些知识，以及哪些知识是核心知识。

注2：知识维度对组织知识根据不同维度进行识别与分类定义，以便于进行知识的建设与维护。知识维度一般分为：

- 运营维度是以组织价值链模型为基础，选择全部或某些特定的业务，将其涵盖的知识根据其业务特性、流程和输入输出的关联关系进行盘点；
- 产品维度是以产品（含服务）特性为主线进行知识盘点；
- 知识维度是将组织知识按照某种特定的分类模型进行盘点。

组织可以同时选择一至多种“知识维度”进行盘点。

注3：知识编码度是对知识的显性化程度的定义，通常可以标识为五种级别：

- 知识只存在于员工头脑中；
- 少量知识已被显性化；
- 大多数知识已被显性化，但未体系化；
- 知识已形成了固定的方法、理论、框架体系；
- 知识成为最佳实践，能够给予员工最直接、最佳指导。

- c) 组织如何识别出未来不同发展阶段所需要优先管理和完善的关键价值知识（包括高价值的隐性知识），并制定明确的管理计划。

注：组织知识是海量数据，如果对所有知识都一次性进行沉淀和管理，将耗费庞大的资源和精力，最终事倍功半。

5.3.3 知识梳理

说明组织如何通过梳理或重构形成相对稳定的组织知识体系，以指导组织内部各业务体系单位的知识建设。

- a) 组织如何完成组织知识体系设计，从而形成组织的知识框架蓝图，并明确各类知识的关联关系。

注：知识体系是组织知识的框架模型，知识体系本身不包含具体的知识内容。

- b) 组织如何完成知识体系建设，从而形成组织内大多数人员所认同的知识体系，并具备一定的稳定性，能够满足未来几年的业务发展和组织变化，而无需重大重构。

注：知识体系是多层次的、网络状的复杂结构，知识分类是知识体系中最常见的一种结构化存储形式，能够完成组织中大多数的显性知识的存储和管理。知识体系的建设是分阶段分领域的。

5.3.4 知识采集

说明组织在完成知识识别和体系梳理后，如何有效地进行知识收集和获取。

- a) 针对已经梳理的知识体系,组织如何确定不同知识类型的收集知识源,包括但不限于组织内部、供应商、合作伙伴、顾客、政府、行业、竞争对手、互联网等,以便进行知识的获取和收集。对于外来知识的采集,组织应特别注意外来知识的有效性及时效性的分析。
- b) 针对已经梳理的知识体系,组织如何根据不同的知识特点、时效性和存储方式等特性,为不同类型的知识设计适合的收集方式和收集周期,知识收集应重点关注对组织有重要价值的案例、最佳实践和隐性知识等。
- c) 组织如何对缺失的、零散的、重复的、冗余的、有疑义的问题知识及时进行加工和提炼,以形成更有价值、易于使用的知识。

5.3.5 知识关联

说明组织如何制定适合的管理机制和措施,以推进组织对相关知识进行分析并建立合理的关联关系,以便于批量知识获取和使用。

- a) 组织如何对分散在不同系统、模块中的相关知识进行识别并建立合理的关联关系,以使用户在分享知识时能够快速有效的获取到这些相关知识,提升知识的检索方便性。

注1:知识关联的方法包括但不限于:分类关联、标签关联、手工关联、语义关联、搜索关联、流程关联、规则自动关联等等。

注2:知识地图是知识基于特定应用需求的场景化关联形式和工具,常见的知识地图包括但不限于:流程知识地图、岗位知识地图、项目知识地图、产品知识地图等。

- b) 组织如何制定相关的机制和措施,对知识的使用情况进行监控和分析,以便更及时有效地对关联知识进行再优化和完善。

5.3.6 知识存储

说明组织在完成知识采集后,如何针对不同类型的知识制定适合的管理机制与存储方式,从而实现知识的积累和沉淀。

- a) 组织如何推动对知识的整理、加工、分类、标识与关联,以便于存储与使用。
- b) 组织如何设计不同知识的存储方式(包括但不限于知识库、实践社区、知识地图等),并对知识进行及时有效的管理和维护,使得知识完善存储。

5.4 知识共享

5.4.1 总则

组织知识被获取及阅读的程度某种意义上体现了知识的价值大小。知识共享是检查组织内部如何针对不同的知识,分析并设计最适合的共享机制与分享渠道,有效促进组织知识得以更大范围的传播和分享。

5.4.2 知识内部共享

- a) 说明组织如何借助机制设计和智能化分析工具,以建立起有效的分享渠道和管理机制,促进知识在组织内部被尽可能地分享和阅读,从而保证知识的最大化利用率,发挥知识的真正价值。

注:知识的共享范围越广,其利用和增值的效果就越好。

- b) 组织如何借助知识管理文化、管理机制和渠道,来推动组织内部的知识交流、互动和培训,从而促进知识在组织内部不同人之间的转移和传递,最终转换为有效的组织知识,形成组织记忆。

注:内部知识分享的主要形式包括但不限于知识推送、知识推荐、查询搜索、知识问答、专家求助、分享研讨等方式,并常常借助知识积分、知识排名等激励手段以提升知识更大范围的分享。

5.4.3 知识外部共享

说明组织如何建立并制定有效的渠道和管理机制，以促进知识从组织内部到组织外部之间，被尽可能地分享和阅读，从而保证知识的最大化利用率。

- a) 组织如何建立有效的渠道和管理机制，以推动外部知识内部化，从而不断丰富和完善组织知识。
- b) 组织如何建立有效的渠道和管理机制，以推动内部知识外部化，从而实现知识的最大化应用。

5.5 知识应用

5.5.1 总则

知识应用是检查组织如何制定有效的措施和管理机制，推动组织知识在组织内外部得到有效应用，从而帮助组织提升组织的运营绩效，提升组织的竞争力，挖掘并发挥组织知识的价值。

注：知识应用是知识共享的深化环节，知识管理的最大价值不在于知识和系统本身，而在于推动组织知识如何更好的应用于工作实践从而创造价值。

5.5.2 知识应用设计

组织如何针对不同的知识类型设计最适合的知识应用模式，如业务场景设计和业务流程设计，以实现知识在工作中更有效地被应用，使需要的人在适当的时机、在适当的环节，获得适当的知识，从而使知识在工作中发挥最大化的价值。

- a) 组织如何根据员工的学习成长需要，针对不同的员工设计满足其发展过程中所需的知识学习与应用模式，推动学员之间的学习交流与互动。
- b) 组织如何针对业务的需要，进行合理的、科学的业务流程分析与应用设计，从而促进知识和业务的真正融合，实现知识的应用最大化。
- c) 组织如何针对组织自身的管理和业务特色，设计知识的管理机制和模式，有效提升知识的应用，特别是推荐知识和精华知识被更好的应用。

5.5.3 知识应用管理

说明组织如何制定适合的方法和工具，对知识的应用过程进行有效管理与督查，以确保知识得到有效应用。

组织如何建立适合的管理工具与技术平台，对知识应用的过程与结果进行有效管理与监督。知识应用管理宜包括：应用方案的建设与执行管理、应用过程管理、应用方案的持续优化管理等。

5.5.4 知识应用评价

说明组织如何制定适合的管理机制和工具，对组织知识的应用情况进行跟踪与评价，以检查知识的应用结果是否达到预期效果，为不断的知识优化和改进提供依据。

组织如何建立适合的监督、评价与考核工具，以推动知识的有效应用。知识应用评价宜包括：评价组织设计、评价标准与流程、评价结果分析与应用等。

5.5.5 知识应用优化

说明组织如何制定适合的管理机制和措施，以推进组织在应用知识的过程中，及时对不适合、不适用、更新不及时的知识进行优化和提炼，从而提升知识的有效性和价值。

- a) 确保知识应用优化的系统性，组织如何设计适合的知识应用优化活动来对应用过程中所出现的错误的、缺失的、更新不及时的知识进行识别、改进和优化。

- b) 使员工积极参与优化活动,组织如何设计适合的激励和考核机制鼓励并要求组织内部进行持续的知识应用优化。

注:优化机制设计可以根据组织内部的实际情况选择激励或考核的组合形式。

- c) 为增加优化的有效性,组织如何借助 IT 工具来制定适合的评估方案,定期对知识应用优化活动进行效果评价,保证优化活动有效。
- d) 应用最佳实践过程,推陈出新,不断优化组织的知识。

5.6 知识创新

5.6.1 总则

知识创新是检查组织如何制定有效的管理措施和管理机制,推动组织通过内部的各种创新活动,使知识得到新的升华和再创造,从而实现知识管理的PDCA循环和知识价值的螺旋上升。

5.6.2 知识微创新

说明组织如何制定适合的管理机制,以推进组织通过对技术、管理、业务、运营模式的改进,从而推动相关知识及时更新与再提炼,以提升知识的时效性和适应性,满足技术、管理、业务和运营模式不断变化的要求。

- a) 确保微创新的系统性,组织如何设计适合的知识微创新活动,以收集和沉淀组织在技术、管理、业务、运营模式改进过程中所产生的微创新知识。
- b) 使员工积极参与微创新的活动,组织如何设计适合的激励和考核机制鼓励并要求组织内部进行持续的知识微创新。
- c) 为增加微创新的有效性,组织如何借助 IT 工具来制定适合的评估方案,定期对知识微创新活动进行效果评价,保证优化活动有效。

5.6.3 知识创造

说明组织如何制定合适的管理机制,以推动组织通过技术创新、管理创新、商业模式创新和知识创新,从而不断创造新知识,以持续提升组织的核心竞争力和组织品牌影响力。

- a) 确保知识创新的系统性,说明组织如何制定并定义适合本组织的创新模式和行为,以指导并推动组织内部的组织创新活动。

注:不同组织对创新活动定义不尽相同,但总体来讲组织创新活动包括但不限于:领导力创新、战略创新、顾客服务创新、员工管理创新、运营模式创新等五部分,具体可参考《卓越绩效评价准则》。

- b) 确保知识创新的持续性,说明组织如何针对不同的创新形式设计适合的创新活动,以保障并推动创新得以持续。

注:创新活动包括但不限于:管理创新项目、创意征集活动、意见征询、专题研讨会等。

- c) 确保知识创新的有效性,说明组织如何制定合适的机制与方法,实现对知识创造过程中产生的新知识进行再梳理,以保证知识的完整性和及时性。

注:知识是动态变化的,经过业务环节的实践和创新活动,将会产生出更多的知识,某些知识甚至会发生变化,包括:更新、归档、过期、废弃等。

5.7 支持平台

5.7.1 总则

支持平台是检查组织如何在充分了解组织当前知识管理状态的基础上,有效建立合适的管理组织和制定有效的管理机制,以推动组织内部的知识管理,并通过IT的手段建设适合的技术架构和平台,帮助组织提升知识管理的效率和效果,充分发挥知识的价值,推动组织的创新与发展。

注:组织知识管理的支撑平台范畴比较广,包括但不限于知识管理组织、知识管理促进机制和知识管理平台。

5.7.2 知识管理组织

说明组织设置什么样的组织模式来推动组织的知识管理。

- a) 确保知识管理的有效推行,如何设置知识管理组织,这将决定未来组织知识管理的定位和推动力。

注:知识管理组织包括但不限于:知识管理推荐委员会、知识管理推进组、知识管理技术支持组、知识管理运营组。

- b) 确保知识管理组织的运作,组织如何为知识管理组织制定合理的职责说明书和运作机制,这将决定了组织知识管理工作的成效。

5.7.3 知识管理机制

说明组织如何制定合适的管理制度、宣传推广渠道、知识评价方法来有效推动组织的知识管理工作。

- a) 确保有系统的知识管理机制,组织如何制定适合的知识管理制度,以推动组织的知识管理工作,并最大化激发组织人员参与到知识管理中。知识管理制度包括但不限于:知识管理流程、激励机制、考核评估方法、知识产权管理等。
- b) 组织如何制定有效的宣传推广方案,以快速推动组织的知识管理工作。
- c) 确保知识管理对组织发展的作用,组织如何制定有效的知识管理促进评价制度,以便对知识当前的匹配度和适用度进行评价。

注:知识管理是一个复杂的过程,知识的有效性与适用性的评价也比较困难,目前世界上尚未形成一套通用性的评价模型和工具来指导组织对知识的有效性评价。但作为组织,可以根据自身的发展阶段和业务特性,对某些特定领域的知识提出一定适用性的定量或定性评价方法,从而让知识的适用性和匹配度得到进一步的科学评价。

5.7.4 知识管理 IT 平台

说明组织知识管理平台在组织信息化总体规划中的位置,以及如何进行规划和设计。

- a) 确保知识管理的便捷性,组织如何设计适合的知识管理 IT 平台应用架构,以指导组织知识管理信息系统的建设。知识管理 IT 平台应用架构应包括但不限于:IT 系统架构、技术设计原则、可用性设计原则、系统建设计划。
- c) 确保知识的有效应用,组织如何设计并应用知识管理平台的的功能,以满足并支撑组织知识管理的建设和运营。系统功能包括但不限于:知识库、实践社区、知识地图、知识搜索、知识集成。
- d) 使各项知识管理应用工具持续改善,组织如何设计并应用系统评价工具,用以实现对知识管理工作的评价。系统评价工具包括但不限于:运营指标、积分排行、推荐点评、审核纠错。

5.8 知识管理结果

5.8.1 总则

结果是检查组织对于知识管理所有关键领域的价值:包括支持业务发展达至组织成功,提升知识管理平台成熟度、提高知识应用满意度。

结果要求有明确的量化指标,如知识应用在财务结果和赢得顾客的内在价值等。

5.8.2 业务发展匹配度

概述知识管理在实现组织成功的结果，衡量知识管理应用程度，关键是对比知识管理在业务发展中所发挥的作用，并以文字清楚说明量化结果与知识管理过程之间的关联。

说明知识管理对组织运营的影响，组织运营过程中的关键业务指标在知识管理下的变化，测算并记录新增的知识资产与整体财务价值资产的关系。同时要显示组织成员对知识管理项目的执行和运用的最终价值。结果应从以下方面展示：

- 直接结果，如知识产权/专利的增加、员工能力提升、无形资产价值增长等。
- 最终结果，如战略目标达成、组织关键绩效(包括市场/顾客、财务、产品/服务质量、过程管理、社会责任等)提升。

5.8.3 知识管理平台适用度

概述知识管理支持平台的可用性指标，包括但不限于功能易用性、功能完整性、技术架构先进性、管理配置性和系统可扩展性等，以评价其能否满足并良好支撑组织的知识管理需要。

- a) 说明支持平台是容易使用的，即功能易用性：评价支持平台的功能操作是否简单易用，能否提供完整的配置功能以通过简单的配置调整，快速满足业务变化的要求，如系统功能满意度、系统停留时间、活跃度、使用频率、知识更新频率等。这些结果与标杆企业或其他拥有类似平台组织的对比，结果如何。
- b) 说明支持平台是涵盖各项需求的，即功能完整性：评价系统平台的功能完整性，是否充分涵盖并很好支持了组织知识管理的各种需求，如功能与规划的预期要求的百分比。
- c) 说明支持平台使用的技术水平，即技术架构先进性：评价支持平台的技术架构是否达到或超越业界同类型产品的技术框架，以及是否具备很强的可扩展性，如大数据分析对比运营要求的支持度、知识挖掘的平均所需时间、扩展性接口的数量等。这些结果与标杆企业或其他拥有类似平台组织的对比，结果如何。

5.8.4 员工应用及参与满意度

概述运用知识管理，帮助员工更好地处理工作。知识管理对组织实现其目标作用的水平。

- a) 说明知识管理的有效性，如知识分享覆盖程度、知识可用的满意度、知识库使用价值、知识能回答员工所提问题，并帮助解决问题的概率等。
- b) 说明知识管理的推行维度，包括知识管理实施以及知识资产方案的成功和失败率，如知识管理项目在预计时间和成本内完成度、已完成项目数的增加数等。
- c) 说明知识的标准化实施程度的情况，如组织运用最佳作业实践标准需要的时间、运用最佳作业实践的百分比等。

附录 A

（规范性附录）

组织简介和知识概述

组织简介是组织的一幅快照，显示了组织运营的关键因素和背景状况。将组织简介作为知识管理评价指南的开始的重要性体现在：

- a) 有助于组织在自我评价和编写知识管理奖项申报材料时最恰当开始的切入点；
- b) 有助于组织关注其关键过程和结果，识别出关键的潜在差距，以制定改进计划；
- c) 有助于评审员在材料评审、现场评审中，了解组织和组织认为重要的方面。

A.1 组织描述

A.1.1 组织的环境

- a) 主要的产品和服务及其交付方式；
- b) 组织文化特色，组织的使命、愿景和价值观；
- c) 员工概况，包括教育水平、年龄和职位构成，关键需求和期望；
- d) 主要的技术和设备设施与竞争对手的差异；
- e) 组织运营的法律法规和政策环境。

A.1.2 组织的关系

- a) 组织结构和治理体制；
- b) 关键的顾客及其他相关方群体，及其对产品、服务和运营的关键需求、期望和差异点；
- c) 关键的供方和经销商类别，及其在关键产品和服务过程及创新中的角色，组织关键的供应链要求；
- d) 与关键顾客和供方的伙伴关系和沟通机制。

A.2 组织面临的挑战

A.2.1 竞争环境

- a) 在行业内或目标市场中的竞争地位、规模和发展情况，竞争对手的类型和数量；
- b) 决定组织能否超越竞争对手、取得成功的关键因素，正在影响组织竞争格局的关键变化，创新和合作的机会。

A.2.2 战略挑战和优势

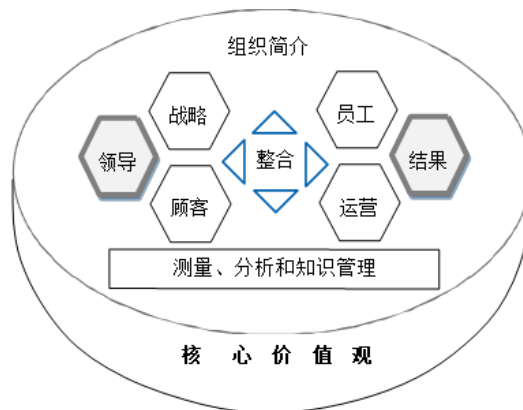
在关键业务、运营和人力资源方面所面临的战略挑战和优势。

A.3 知识概述

A.3.1 总则

本条款主要是帮助组织界定和理解需要管理的知识内涵和范畴。初步分析和确定本组织需要重点关注的核心知识内容，组织通常可按下列方法进行分析。

A. 3. 2 按照组织经营活动和业务进行分解分析，知识脉络图如图A. 1。



图A. 1 基于卓越绩效模式框架的知识脉络分析

a) 产品或服务知识

产品或服务知识：组织知识的共享、应用最终都凝结在组织结果中，表现形式即为产品和服务；组织产品和服务知识，包括组织核心技术专利、专有知识等；

b) 员工知识

员工知识：组织员工所拥有的知识、技能的总和；

c) 运营知识

组织价值链运营知识的总和；根据价值链分析，运营知识一般可包括：战略管理、市场和客户分析、研发管理、市场与营销管理、供应链管理、客户服务管理、人力资源管理、财务管理、行政管理、信息技术管理、公共关系管理、企业文化管理等，具体应结合组织实际并根据行业特征予以分析。

d) 顾客

顾客知识：有关顾客、合作伙伴知识的总和，包括顾客需求、合作伙伴产品和服务的知识等；

e) 战略

战略知识：有关行业环境、市场趋势、战略制定、战略执行等方面的知识总和；

f) 领导

领导能力知识：有关组织领导个人独特能力以及组织价值观、愿景、使命方面的知识。

A. 3. 3 按照知识的存在形式进行分解分析

按组织中知识的存在形式，分析组织应该关注的核心知识。常见的知识形式但不限于：合同、研究报告、标准/规范、政策法规、制度规范、出版物、论文、情报、图纸、模型、专利、商标、方法论、流程、案例、最佳实践等。示例如下：

示例1：专利

组织所拥有的处于保护期的发明专利、实用新型专利和外观设计。

示例2：技术秘密

技术秘密主要是指凭借经验或技能产生的，在组织生产过程中适用的技术情报、数据或知识，包括产品配方、工艺流程、技术秘诀、设计、图纸（含草图）、试验数据和记录、计算机程序等，而且这些技术信息尚未获得专利等其他知识产权法的保护。

示例3：制度规范

制度规范是组织管理过程中借以约束全体组织成员行为，确定办事方法，规定工作程序的各种规章、条例、守则、规程、程序、标准以及办法等的总称。

示例4：流程

流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

示例5：经验案例

在某项工作或某项活动中，对其典型经验所做的总结。

附 录 B
(规范性附录)
评分条款分值表

B.1 组织知识管理评价指南评分条款分值表

类目	评分条款	类目分值	评分条款分值
5.1 知识管理文化		150	
	5.1.2 知识管理文化环境		80
	5.1.3 知识管理文化特征		70
5.2 知识管理战略		100	
	5.2.2 知识管理战略制定		50
	5.2.3 知识管理战略实施		50
5.3 知识积淀		150	
	5.3.2 知识盘点		30
	5.3.3 知识梳理		30
	5.3.4 知识采集		30
	5.3.5 知识关联		30
	5.3.6 知识存储		30
5.4 知识共享		100	
	5.4.2 知识内部共享		60
	5.4.3 知识外部共享		40
5.5 知识应用		120	
	5.5.2 知识应用设计		50
	5.5.3 知识应用管理		50
	5.5.4 知识应用评价		20
5.6 知识创新		80	
	5.6.2 知识微创新		40
	5.6.3 知识创造		40
5.7 支持平台		100	
	5.7.2 知识管理组织		20
	5.7.3 知识管理机制		40
	5.7.4 知识管理 IT 平台		40
5.8 知识管理结果		200	
	5.8.2 业务发展匹配度		80
	5.8.3 知识管理平台适用度		60
	5.8.4 员工应用及参与满意度		60
总分		1000 分	

附 录 C

（规范性附录）

评价要素与评分指南

根据指南的评价要求和被评价组织的信息，按过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素，分别对过程、结果进行定性评价和定量评分。

C.1 评价要素

C.1.1 过程

本附录所表述的“过程”是指：组织针对标准5.1-5.7中各评分条款要求，所采用的方法及其展开和改进。用方法-展开-学习-整合（Approach-Deployment-Learning-Integration，简称A-D-L-I）的四个要素评价组织知识管理过程的成熟度，其中“方法”评价要点：

- a) 方法的适宜性，包括对标准评分条款要求和组织知识管理实际的适宜程度；
- b) 方法的有效性，是否导致了好的成效；
- c) 方法的系统性，包括可重复性以及基于可靠数据和信息的程度。

“展开”评价要点：

- a) 方法是否持续应用；
- b) 方法是否在所有适用的部门/单位应用。

“学习”评价要点：

- a) 通过循环评价和改进，对方法进行不断完善；
- b) 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革；
- c) 在各相关部门/单位、过程中分享方法的改进和创新。

“整合”评价要点：

- a) 方法与在组织简介和知识概述及其它评分条款中确定的组织需要协调一致；
- b) 各过程、部门/单位的方法是协调一致、融合互补，并支持组织使命、愿景和战略目标的实现。

在过程各评分条款中，方法-展开-学习-整合联系在一起，强调与评分条款具体要求相一致的方法及其展开，随着过程的成熟，对它们的说明也应该指出一个至多个周期的学习，以及与其他过程和部门/单位是如何整合的，因此成熟的知识管理是要让各要素形成一个统一体，可以充分互联、相互补充和相融合的方式运行，并产生可预期的效果。所以过程评价要与结果评价相互结合。尽管方法-展开-学习-整合要素相互联系在一起，但是评审人员给予被评价组织的反馈，应反映每一个或全部这些要素的优势和改进机会。

C.1.2 结果

本附录所表述的“结果”是指：组织针对标准5.8中各评分条款要求，所得到的输出和效果。用水平-趋势-对比(适用时)-整合（Levels-Trends-Comparisons-Integration，简称Le-T-C-I）的四个要素评价组织知识管理结果的成熟度，其中“水平”评价要点：

组织知识管理结果的当前水平，其中可透过结果的多少来显示应用的广度；

“趋势”评价要点：

组织知识管理结果改进的速度（趋势数据的斜率）；

“对比”评价要点（适用时）：

- a) 与适宜的竞争对手或类似组织的对比状况；
- b) 与标杆或行业领先者结果的对比状况。

“整合”评价要点：

组织知识管理结果的测量指标(尤其是“业务发展匹配度”)与在“组织简介和知识概述”和“过程”评分条款中确定的关键要求及指标相呼应。

结果类条目要求就关键的知识管理测量指标，以及关键的组织要求应与业务发展、及知识管理的整合情况，给出结果水平、趋势和对比方面的数据。结果类条目还要求提供关于结果改进的广度的数据，这与展开和学习直接关联，如果改进过程得到了广泛的共享和展开，就应有相应的结果。

C.2 “过程”评分条款评分指南

C.2.1 “过程”评分条款评分指南见表C.1。

表C.1 过程项评分指南

分数	过程
0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有系统的方法，信息是零散、孤立的。(A) ■ 方法没有展开或略有展开。(D) ■ 没有改进导向，已有的改进仅是“对问题的被动反应”。(L) ■ 缺乏协调一致，各个方面或部门运作都是相互独立的。(I)
10%, 15%, 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 开始有系统的方法，应对该评分条款的基本要求。(A) ■ 方法在大多数方面或部门处于展开的早期阶段，阻碍了基本要求的实现。(D) ■ 处于从“对问题的被动反应”到“改进导向”转变的早期阶段。(L) ■ 主要靠联合解决问题来使方法与其它方面或部门达成协调一致。(I)
30%, 35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的基本要求。(A) ■ 方法已得到展开，尽管某些方面或部门的展开尚属早期阶段。(D) ■ 开始系统地评价和改进关键过程。(L) ■ 方法与在应对组织简介和其他过程条款时所确定的基本组织需要初步协调一致。(I)
50%, 55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的总体要求。(A) ■ 方法得到很好的展开，尽管某些方面或部门的展开有所不同。(D) ■ 进行了基于事实且系统的评价、改进和一些创新，以提高关键过程的有效性和效率。(L) ■ 方法与在应对组织简介和其它过程条款时所确定的组织需要协调一致。(I)
70%, 75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的详细要求。(A) ■ 方法得到很好的展开，无明显的差距。(D) ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为关键的管理工具；存在清楚的证据，证实通过组织级的分析和分享，方法得到不断完善。(L) ■ 方法与在应对组织简介和其它过程条款时所确定的组织需要实现了整合。(I)
90%, 95% 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，全面应对该评分条款的详细要求。(A) ■ 方法得到完全的展开，在任何方面或部门均无明显的弱点或差距。(D) ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为全组织的关键管理工具；有证据表明通过分析和分享，在整个组织中方法得到不断完善和创新。(L) ■ 方法与在应对组织简介和其它过程条款时所确定的组织需要实现了很好的整合。(I)

C.2.2 “结果”评分条款评分指南

“结果”评分条款评分指南见表C.2。

表C.2 结果项评分指南

分数	结果
0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有报告结果，或结果很差。(Le) ■ 没有显示趋势的数据，或大多为不良的趋势。(T) ■ 没有对比性信息。(C) (适用时) ■ 在对于达成组织业务发展和有效知识管理重要的任何方面，均没有报告结果。(I)
10%, 15%, 20% 或 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 结果很少，在少数方面有一些早期的良好水平。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据，其中部分呈不良的趋势。(T) ■ 没有或极少对比性信息。(C) (适用时) ■ 在对于达成业务发展和有效知识管理重要的少数方面，报告了结果。(I)
30%, 35%, 40% 或 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的一些方面，有良好的水平。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据，其中多半呈有利的趋势。(T) ■ 处于获得对比性信息的早期阶段。(C) (适用时) ■ 在对于达成业务发展和有效知识管理重要的多数方面，报告了结果。(I)
50%, 55%, 60% 或 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面，有良好的水平。(Le) ■ 在对达成组织使命、愿景和战略目标重要的方面，呈有利的趋势。(T) ■ 与有关竞争对手和(或)标杆进行对比评价，部分指标具有良好的相对水平。(C) (适用时) ■ 结果对应了业务发展和有效知识管理。(I)
70%, 75%, 80% 或 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面，有良好到卓越的水平。(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的大多数方面，呈可持续的有利趋势。(T) ■ 与有关竞争对手和(或)标杆进行对比评价，多数乃至大多数指标具有非常好的相对水平。(C) (适用时) ■ 结果对应了大多数业务发展和有效知识管理。(I)
90%, 95% 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面，有卓越的水平。(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的所有方面，呈可持续的有利趋势。(T) ■ 在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准。(C) (适用时) ■ 结果完全对应了业务发展和有效知识管理要求。(I)

C.2.3 评分术语的注解

上述评分指南对评分有很大帮助，但是其中有些术语仍感到较难区分，为了减少不必要的评分被动，需要对一些评分术语加以明确。如果让评审员解释(以百分数计)“大多数”的含义，不同的人会有不同的解释。一些人说是51%，其他的人认为更高，甚至达到90%。定义“好”和“很好”就更难了，为了减少这些波动，评审员应该遵守如下指导原则：

很少、少数——小于或等于15% (存在明显的差距)。

一些、某些——大于15%，不高于30% (在初期阶段)。

多数——大于30%，不高于60% (在某些方面可能不同)。

大多数、多半——大于60%，不高于80% (在绝大多数方面没有明显差距)。

绝大多数——大于80%，小于100% (在任何方面和工作单位没有明显差距)。

全部——100%。

良好、好——好于相关竞争者和相似提供者的平均水平；高于行业平均水平。

优秀、很好——处在竞争者和相似提供者中的前四分之一。

卓越、非常好——处在竞争者和相似提供者中的数一数二；前5%；最好的标杆；好于最好的竞争者。

C.3 评分要求

基本要求

——“基本要求”是指每个评分条款的最核心的概念，是该条款的基本主题。在指南中每一个评分条款的基本要求就是该评分条款的标题，见 C.4。

——方法满足评分条款基本要求可能使组织得到 10%~45% 的分数。具体分数依据其系统、有效的程度判定。

总体要求

——“总体要求”是指指南使用者在回答评分条款的核心主题时需要说明的要点。总体要求指出一个评分条款要求的最重要的特征。在指南中，每个评分条款的总体要求表达为提要或主题描述，见 C.4。

——方法满足评分条款的总体要求可以使组织得到 50%、55%、60%、65% 的分数，具体分数依据其系统、有效的程度判定。

——“总体要求”比“基本要求”需要提供更详细的内容。倘若组织未能使每一个总体要求做到系统、有效，就只能退回到满足“基本要求”的分数段。

详细要求

——“详细要求”是指在每个“方面”的范畴内，指南使用者必须回答的每一个问题，这些问题组成了评分条款要求的细节内容，见 C.4。

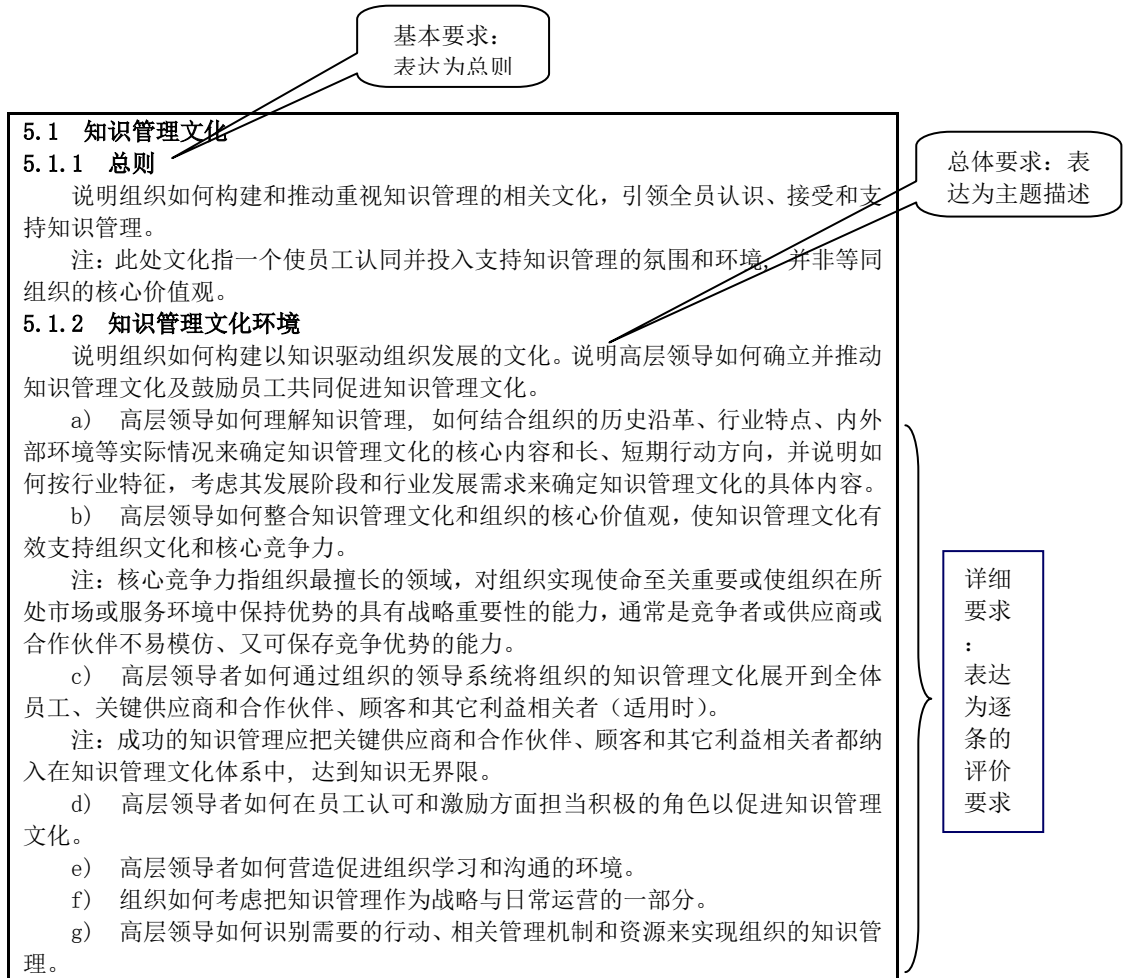
——根据组织应对详细要求的方法的成熟度，包括其适宜性、有效性、系统性和展开程度、系统评价和优化的程度、创新程度和这些系统的改进的整合程度，满足评分条款的详细要求可以得到 70%~100% 的分数。

——不像“基本要求”和“总体要求”的定义，“详细要求”的定义是相当清楚的。它提供了足够的细节，足以使评审员们识别出得到 70% 或者更高的分值所必须的管理系统和过程的要素。倘若组织未能使每一个详细要求都做到系统、有效，就只能退回到满足“总体要求”的分数段。

——评分指南中重点关注“方法”所要求的层级结构，说明评审过程条款时先考虑“方法”，即从“基本要求”到“总体要求”再到“详细要求”。设计这种层级的目的就是使评审员关注那些申奖组织发展到更高水平所必须应对的要素，而不会把评审过程变成一种符合性的检查。通过给基本要求、总体要求和详细要求提供的定义，评审员能够更准确一致地进行评审及评分，给参与评审的组织或申奖组织提供意义的反馈。

C.4 “过程”评分条款的要求类别图例

“过程”评分条款的要求类别图例见图 C.1。



图C.1

参 考 文 献

- [1] GB/T 19000—2008 质量管理体系 基础和术语 (ISO9000:2005, IDT) [S]
 - [2] GB/Z 19579—2012 卓越绩效评价准则实施指南[S]
 - [3] GB/Z 19580—2012 卓越绩效评价准则[S]
 - [4] GB/T 23703.1—2009 知识管理 第一部分: 框架[S]
 - [5] GB/T 23703.2—2010 知识管理 第二部分: 术语[S]
 - [6] GB/T 23703.3—2010 知识管理 第三部分: 组织文化[S]
 - [7] GB/T 23703.4—2010 知识管理 第四部分: 知识活动[S]
 - [8] GB/T 23703.5—2010 知识管理 第五部分: 实施指南[S]
 - [9] GB/T 23703.6—2010 知识管理 第六部分: 评价[S]
 - [10] GB/T 29490-2013 企业知识产权管理规范[S]
 - [11] 深圳市市长质量奖评定标准(2015年, 暂行) [S]
 - [12] 竹内弘高, 野中郁次郎. 知识创造的螺旋: 知识管理理论与案例研究[M]. 李萌, 译. 北京: 知识产权出版社, 2006.
 - [13] 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.
 - [14] 美国国家标准与技术研究院(NIST). 波多里奇卓越框架(商业/非营利组织) [EB / OL]. http://www.nist.gov/baldrige/publications/purchase_criteria.cfm.
 - [15] 美国质量学会(ASQ). PDCA循环[EB / OL]. <http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html>.
 - [16] Teleos公司. 全球最受尊敬的知识型组织奖(Global Most Admired Knowledge Enterprises) [EB / OL]. <http://www.knowledgebusiness.com>.
 - [17] ISO 9001:2015 Quality management systems-Requirements, ISO, 2015.
-