



# 中华人民共和国国家标准

GB/T XXXXX—XXXX

## 知识管理体系 要求

Knowledge management systems — Requirements

(ISO 30401:2018, NEQ)

(征求意见稿)

(本稿完成时间：2022年9月29日)

在提交反馈意见时，请将您知道的相关专利连同支持性文件一并附上。

XXXX—XX—XX 发布

XXXX—XX—XX 实施

国家市场监督管理总局  
国家标准化管理委员会 发布



# 目 次

前言 .....	III
引言 .....	IV
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 术语和定义 .....	1
4 组织环境 .....	5
4.1 了解组织及其内外部环境 .....	5
4.2 了解相关方的需求和期望 .....	5
4.3 确定知识管理体系范围 .....	5
4.4 知识管理体系 .....	5
4.5 知识管理文化 .....	6
5 领导力 .....	7
5.1 管理承诺 .....	7
5.2 方针 .....	7
5.3 组织的角色、职责和权限 .....	7
6 策划 .....	8
6.1 应对风险和机遇的措施 .....	8
6.2 知识目标和实现 .....	8
7 支持 .....	8
7.1 资源 .....	8
7.2 人员 .....	9
7.3 意识 .....	9
7.4 沟通 .....	9
7.5 成文信息 .....	9
8 运行 .....	10
8.1 运行计划和控制 .....	10
8.2 研究开发 .....	10
8.3 产品服务提供 .....	11
8.4 市场营销 .....	11
8.5 运行保障 .....	11
9 绩效评价 .....	11
9.1 监视、测量、分析和评估 .....	11
9.2 内部评审 .....	12
9.3 管理评审 .....	12
10 改进 .....	12

10.1 不合格和纠正措施.....	12
10.2 持续改进.....	13
附录 A（资料性） 知识谱系 - 知识管理范围.....	14
附录 B（资料性） 知识管理与相邻专业领域的关系.....	15
附录 C（资料性） 知识管理文化 .....	17

## 前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件修改采用 ISO 30401:2018《知识管理体系 要求》（英文版）。

本文件由国家知识产权局提出。

本文件由全国知识管理标准化技术委员会（SAC/TC554）归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

# 引 言

## 0.1 目的

知识管理是一门专注于组织创造和使用知识的学科。知识管理的成功实施还有许多众所周知的障碍需要进一步克服，例如经常与信息管理相混淆；以及许多关于知识管理实施方法的常见误解，例如认为实施知识管理，就是简单地购买软件系统，就可以实现知识管理的价值。

每个组织都需要针对其自身的业务需求和经营环境，以精心策划知识管理的实施方法，从而反映其特定需求和期望。

本文件的目的是制定通用的知识管理原则和要求：

- a) 为期望优化其知识价值的组织提供指导；
- b) 作为内部和外部认可的评审机构，有能力组织进行审核、认证、评价和认可的基础。

## 0.2 知识管理的价值

通常，实施知识管理可以为组织产生以下的预期价值：

### 0.2.1 促进组织的可持续发展

组织已不能再依靠知识的自发传播、应用跟上不断变化的时代步伐。相反，组织知识需要以更快的速度有计划的获取、整合、分享、应用和保护；建立管理体系，通过组织文化、知识库、业务流程、标准体系、信息通信技术等形式固化到组织中去，有助于实现组织的可持续发展。

当今社会的劳动力流失和流动对组织知识管理和业务运行有重大影响；在许多组织中，关键知识通常只被专家掌握和/或保留，当组织发生变化或这些专家离开时，知识有丢失的风险；这需要将组织中的产品研发、销售网络、专利技术、业务流程、专业技能等知识，作为组织资产进行规划管理、开发利用、保持保护。

### 0.2.2 提高员工素质及工作效率

工作的目的是为了产生有价值的结果，有价值的结果来自于知识应用；通过将组织的知识运用于业务运作的各个环节，例如可以提高业务管理水平、产品研发能力、生产经营水平、市场开拓能力、产品附加值、提升客户服务水平、加强战略合作，从而建立竞争优势。尤其是对于地理上分散和分权的组织，在多个地点执行相同的流程并提供相同的服务，可以通过跨组织边界共享实践、专业知识和学习获得巨大优势。

开展知识获取活动，将促进学习、实践和交流，为组织中人员的专业发展创造机会，促进组织内和谐发展。通过组织知识的共享与重用，可以提高员工的知识水平和创新能力，促进员工个人发展。

### 0.2.3 提升组织的市场价值

知识正成为组织财富的主要来源。在这种情况下，知识成为组织的核心资产。知识在许多领域尤为重要：它可以做出有效的决策，支持并提高流程效率，创造弹性和适应性，创造竞争优势，甚至可能成为独立的产品。

### 0.2.4 促进不同组织之间的协作以实现共同目标

知识是一种无形的组织资产，需要像任何其他资产一样进行管理。它需要被开发、整合、保留、共享、调整和应用，以便员工能够做出有效的决策并采取一致的行动，根据过去的经验和对未来的新见解来解决问题。知识管理是一种通过优化知识使用来提高学习和效率的整体方法，以便为组织创造价值。知识管理支持现有的流程和发展战略。因此，它需要与其他组织职能相结合。

### 0.2.5 增强用户满意度

通过为用户、社会提供更优质的产品，高效的服务，可以帮助提升组织的用户满意程度，社会公众满意程度。

## 0.3 指导原则

针对所有相关方的需求，实施并保持持续改进其业绩的知识管理，可使组织获得成功。实施知识管理宜遵循以下原则：

#### a) 领导作用

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

#### b) 战略导向

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

#### c) 业务驱动

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

#### d) 文化融合

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

#### e) 技术保障

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

#### f) 知识创新

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

#### g) 知识保护

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

#### h) 持续改进

知识管理作为组织内一项日常工作，应定期检查评审，持续改进。

## 0.4 知识管理范围

不同组织之间的知识管理有所不同。附录A解释了范围，将各种知识状态视为一个连续统一体。附录B给出了相关的知识管理领域，并将其与相邻学科进行了比较。

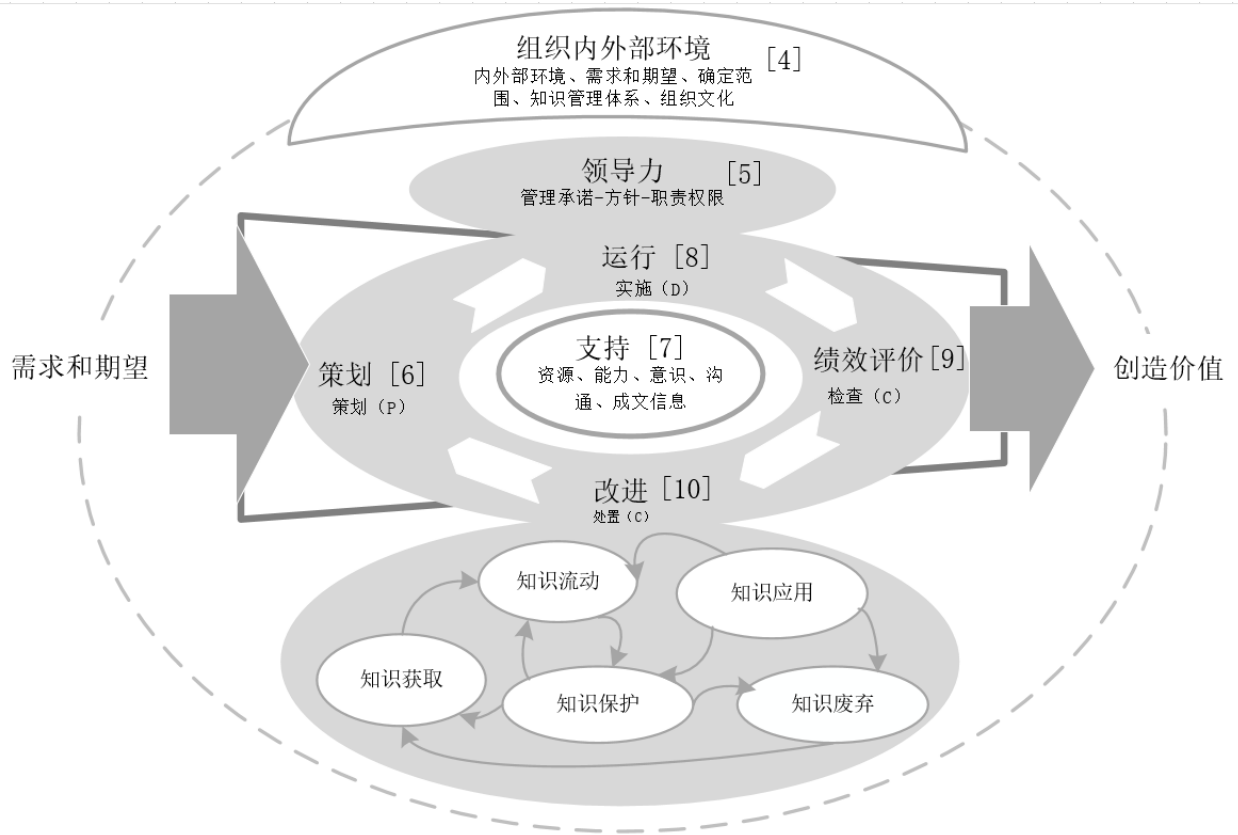


图1 知识管理体系框架

### 0.5 总结

该文件规定了组织知识管理体系的要求，确保知识管理的成功实施。然而，本文件对于实施范围内保持灵活性，适用于每种类型的组织。



# 知识管理体系 要求

## 1 范围

本文件为建立、实施、维护、审查和改进组织中的知识管理的有效管理系统设定了要求并提供了指导方针。

本文件的所有要求适用于任何组织，无论其类型或规模如何，也无论其提供的产品和服务如何。

## 2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；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 19000-2016，ISO 9000:2015，IDT）

GB/T 23703.1 知识管理 第1部分：框架

GB/T 23703.2 知识管理 第2部分：术语

GB/T 23703.3 知识管理 第3部分：组织文化

GB/T 23703.4 知识管理 第4部分：知识活动

GB/T 23703.5 知识管理 第5部分：实施指南

GB/T 23703.6 知识管理 第6部分：评价

GB/T 23703.7 知识管理 第7部分：知识分类通用要求

GB/T 23703.8 知识管理 第8部分：知识管理体系功能构件

GB/T 34061.1 知识管理体系 第1部分：指南

## 3 术语和定义

GB/T 23703.1、GB/T 23703.2、GB/T 19000界定的术语和定义适用于本文件。GB/T 23703.1、GB/T 23703.2、GB/T 19000界定的术语和定义适用于本文件。GB/T 23703.1、GB/T 23703.2、GB/T 19000界定的术语和定义适用于本文件。

### 3.1

#### 组织 organization

为实现目标(3.8)，由职责、权限和相互关系构成自身功能的一个人或一组人。

注：组织的概念包括，但不限于代理商、公司、集团、商行、企事业单位、行政机构、合营公司、协会、慈善机构或研究机构，或上述组织的部分或组合，无论是否为法人组织，公有的或私有的。

### 3.2

#### 相关方 interested party; stakeholder

可影响决策或活动、受决策或活动所影响、或自认为受决策或活动影响的个人或组织(3.1)。

注：每个人都可能是知识管理的利益相关方。特定的知识管理举措将涉及特定的相关方。例如，工作者、管理人员、项目/部门/工作流的经理、外部客户、投资者、合作伙伴和供应商。

### 3.3

#### 要求 requirement

明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望。

注1：通常隐含是指组织和相关方的惯例或一般做法，所考虑的需求或期望是不言而喻的。

注2：特定要求是明示的要求，如在成文信息中阐明。

### 3.4

#### 管理体系 management system

在组织内建立方针（3.1）、目标（3.7）以及实现这些目标（3.8）的过程（3.12）的相关关联或相互作用的一组要素。

注1：一个管理体系可以针对单一的领域或几个领域。

注2：管理体系要素规定了组织的结构、岗位和职责、策划、运行。

注3：理体系的范围可能包括整个组织，组织中可被明确识别的职能或可被明确识别的部门，以及跨组织的单一职能或多个职能。

### 3.5

#### 最高管理者 top management

在最高层指挥和控制组织（3.1）的一个人或一组人。

注1：最高管理者在组织内有授权和提供资源的权力。

注2：如果管理体系（3.4）的范围仅覆盖组织的一部分，在这种情况下，最高管理者是指管理和控制组织的这部分的一个人或一组人。

### 3.6

#### 有效性 effectiveness

完成策划的活动并得到策划结果的程度。

### 3.7

#### 方针 policy

由最高管理者（3.5）正式发布的组织（3.1）的宗旨和方向。

### 3.8

#### 目标 objective

要实现的结果。

注1：目标可以是战略的、战术的或操作层面的。

注2：目标可以涉及不同的领域（如：财务的、职业健康与安全的和环境的目标），并可应用于不同的层次（如战略的、组织整体的、项目的、产品和过程的）。

注3：可以采用其他方式表述目标，例如：采用预期的结果、活动的目的或运行准则、知识管理（3.19）目标，或使用其他有类似含意的词（如：目的、终点或标的）。

注4：在知识管理体系环境中，组织制定的知识目标与知识方针保持一致，以实现特定的结果。

### 3.9

#### 风险 risk

不确定性的影响。

注1：影响是指偏离预期，可以是正面的或负

注2：不确定性是一种对某个事件，或是事件的局部的结果或可能性缺乏理解或知识方面的信息的情形。

注3：通常，风险是以某个事件的后果（包括情况的变化）及其发生的可能性（GB/T 23694—2013中的定义，4.6.1.1）的组合来表述的。

注4：风险通常以事件后果（包括环境变化）和相关可能性（ISO Guide 73:2009，3.6.1.1）的组合来表示。

### 3.10

**资质 competence**

应用知识（3.25）达到预期结果的本领。

## 3.11

**成文信息 documented information**

组织（3.1）需要控制和保持的信息及其载体。

注1：成文信息可以任何格式和载体存在，并可来自任何来源。

注2：成文信息可涉及：

- 管理体系（3.4），包括相关过程（3.12）；
- 为组织运行产生的信息（一组文件）；
- 结果实现的证据（记录）。

## 3.12

**过程 process**

将输入转化为输出的相互关联或相互作用的一组活动。

## 3.13

**绩效 performance**

可测量的结果。

注1：绩效可能涉及定量或定性的结果。

注2：绩效可以与活动、过程（3.12）、产品（包括服务）、系统或组织（11）的管理有关。

## 3.14

**外包 outsource**

安排外部组织（3.1）承担组织的部分职能或过程（3.12）。

注1：外部组织不在组织的管理体系（3.4）范围内，尽管外包的职能或过程是在范围内。

## 3.15

**监测 monitoring**

确定体系、过程（3.12）活动的状态。

注：确定状态可能需要检查、监督或密切观察。

## 3.16

**测量 measurement**

确定数值的过程（3.12）。

## 3.17

**审核 audit**

为获得客观证据并对其进行客观的评价，以确定满足审核准则的程度所进行的系统的、独立的并形成文件的过程（3.12）。

注1：审核可以是内部（第一方）审核，或外部（第二方或第三方）审核，也可以是多体系审核或联合审核。

注2：内部审核由组织本身进行，或由外部方代表自己进行。

注3：“审核证据”和“审核准则”在 ISO 19011 中定义。

## 3.18

**合格 conformity**

符合

满足要求（3.3）。

## 3.19

**不合格 non-conformity**

不符合

未满足要求 (3.3)。

3.20

**纠正 correction**

为消除已发现的不合格 (3.19) 所采取的措施。

3.21

**纠正措施 corrective action**

为消除不合格 (3.19) 的原因并防止再发生所采取的措施。

3.22

**持续改进 continual improvement**

提高绩效 (3.13) 的循环活动。

3.23

**协作 collaboration**

一种为达成跨越边界的共同目标而共同工作的刻意方法。

注：边界可能是功能的、组织的或地理的，也可能是组织 (3.1) 之间的。协作通常取决于良好的知识管理文化 (3.27)，以促进参与协作的各方之间的知识交流和协同创新。

3.24

**信息 information**

有意义的信息。

[来源：GB/T 19000, 3.8.2]

3.25

**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，也可以是隐性的；可以是组织的，也可以是个人。

注2：知识可以是个人、集体的或组织的。

注3：对知识所涵盖的范围基于环境和目的有不同的看法，上面的定义是关于各种观点的一般性定义。知识的例子包括洞察力和诀窍。

注4：知识是通过学习或经验获得的。

注5：ISO 30401中定义为“在场景中促进有效决策及行动的个人或组织的资产”。

3.26

**知识管理 knowledge management**

与知识相关的管理。

[来源：ISO 30401:2016, 14.1, 有修改]

3.27

**知识管理文化 knowledge management culture**

组织文化的要素，支持与知识管理体系相关的价值观、行为和活动。

3.28

**知识管理体系 knowledge management system**

与知识 (3.25) 相关的管理体系 (3.4) 的组成部分。

注1：使用系统和整体的方法来改善结果和学习。

注2：包括优化知识的识别、创建、分析、表示、分布和应用，以创造组织价值。

3.29

**组织文化 organizational Culture**

组织全体成员普遍接受的价值观念、行为准则、团队意识、思维方式、工作作风、心理预期和团体归属感等群体意识的总称。[来源：GB/T 23703.2, 3.3]

注1：影响人们和组织行为的价值观、信仰和实践。[来源：ISO 30400:2016, 3.29]

注2：知识管理文化（3.27）是组织文化的组成要素。

### 3.30

**知识显性化** codification of knowledge

**知识准则化**

将隐性知识明确的表达为显性知识的过程。

## 4 组织环境

### 4.1 了解组织及其内外部环境

组织应确定与其目的相关并影响其实现知识管理体系预期成效的外部环境和内部因素。

知识管理体系的成效是实现组织成效的一种方式，并不是终极目的。

注：因素可以考虑包括积极的和消极的因素或条件。

### 4.2 了解相关方的需求和期望

组织应确定：

——知识管理体系的利益相关方；

——利益相关方的相关要求。

应对这些要求进行分析，确定与组织和知识管理体系相关的主要领域和环境的优先级。

注：定义的需求和期望是根据业务和组织绩效而不是知识管理需求来构建的。例如，需求可能是指缩短产品开发的持续时间，而不是快速检索文档。

相关方的要求需要在组织环境（例如文化、环境、基础设施）中评估。

### 4.3 确定知识管理体系范围

组织应确定知识管理体系的范围和适用性，以确定其范围。在此范围内，就组织目的而言，组织应识别、评估和优先考虑对组织及其相关方具有最大价值的知识领域，以及应用知识管理体系的知识领域。

在确定该范围时，组织应考虑：

——4.1 中提到的外部和内部问题 and 环境；

——4.2 提及的要求。

范围应作为成文信息提供。

## 4.4 知识管理体系

### 4.4.1 总则

组织应按照本文件的要求建立、实施、维护和持续改进知识管理体系，包括所需的知识管理过程及其相互作用。

4.4.2到4.4.4包括的要求相互依赖，每个要求代表一个维度的知识管理体系。在组织中实施有效的和全面的知识管理体系，需要在知识管理体系中确认和整合这些维度并通过变更管理落实到位。。

### 4.4.2 知识活动

组织应证实知识管理体系涵盖以下活动，并对知识活进行了有效地规划管理，支持知识管理体系目标，并覆盖 4.3 中定义的优先知识管理体系的实施领域：

- a) 知识获取：向组织提供以前在组织内未知或不可用的知识。  
注1：知识获取活动包括知识创造、创新、研究、知识发现和检测、课程学习；从外部资源获取知识；反馈收集；使现有知识适应新的应用。
- b) 知识流动/转移：组织应通过系统化的活动和行为支持所有不同类型的知识流，促进知识在一定范围内进行分享。
  - 1) 人际互动：个人、团队和整个组织之间通过对话和互动交流和共同创造知识；  
注2：社区实践、头脑风暴会议、团队协作、知识/世界咖啡馆、轮岗、接班人计划；指导、意会、叙事。
  - 2) 知识表示：通过演示、记录、形成文档和/或形成准则等知识显性化方法，使知识可获得。  
注3：设计或编写程序和指南、吸取经验和教训、记录工作交接、以身作则。
  - 3) 组合：对准则化的知识进行合成、整理、形式化、结构化或分类，使知识易于获取和查找。  
注4：分类和分类体系、标记、总结和结构化内容、刷新捕获的知识。
  - 4) 内化和学习：回顾、评估和吸收知识、将其纳入实践。  
注5：搜索和寻求知识、行动前审查、简报；清单、使用模拟、员工入职、在线学习、跟踪学习。
- c) 知识应用：使知识有效的发挥作用，整合组织当前的相关知识，以改进行动和决策。  
注6：活动包括知识转移、知识巩固、知识共享；知识显性化、知识重用、创造性地解决问题。
- d) 知识保护：保护组织免受知识丢失风险的手段。  
注7：知识保护活动包括文档记录、防止员工离职或转岗流失专业知识、信息备份、员工继任计划/人才梯队培养计划、辅导。
- e) 知识废弃：确保组织不因在当前组织环境中使用不适当的知识而犯错误或工作效率低下。  
注8：包括知识删除、内容管理、归档、知识更新、根据知识变化进行再培训。

知识活动的相关内容，还可参见GB/T 23703.4。

#### 4.4.3 知识管理保障措施

组织知识管理体系应包括并整合以下所有促成因素的要素，以创建有效的知识管理体系。这将支持知识管理体系的目标并涵盖4.3中定义的优先知识领域：

- a) 人力资本：涵盖所有知识管理体系利益相关方的角色和责任；组织应建立知识管理的激励机制（详见第5章）。  
注1：保障措施的示例，包括首席知识官、社区实践促进者、将参与知识管理纳入员工年度考核评估。
- b) 流程：在组织流程中应用和嵌入定义的知识活动，包括程序、指令、方法和措施（见第8章）。  
注2：保障措施的示例，包括知识发现和识别、从失败和成功中总结经验教训。
- c) 技术设施：数字化工具、虚拟的和物理的工作场所以及其他工具。  
注3：保障措施的示例，包括移动应用程序、门户、WIKIs、搜索引擎、云计算、大数据平台、协同工作空间、非正式会议。
- d) 组织制度和管理：确保知识管理体系系统筹运行的战略、期望和方法（详见第5章到第10章）。  
注4：保障措施的示例，包括知识管理战略、方针、服务水平协议、行为守则。
- e) 知识管理文化：关于分享、从失误中学习的态度和准则（详见4.5）。  
注5：保障措施的示例，包括承认和解释错误会得到奖励而不是惩罚。

知识管理保障措施还可参见GB/T 23703.1。

#### 4.5 知识管理文化

在整个组织范围内推行知识管理文化,对知识管理的长期实施至关重要。鼓励合作共享、知识活动,重视知识并积极应用知识的文化,将促进组织知识管理体系的建立和实施。

组织应证实已将组织文化作为推动知识管理体系实施的一种举措。附录C给出了建设知识管理文化的一些参考性建议。

知识管理文化建设还可以参见GB/T 23703.3。

## 5 领导力

### 5.1 管理承诺

最高管理者应通过以下方式证实对知识管理体系的领导和承诺:

- 培养增强信任的组织价值观,将其作为知识管理的关键要素;
- 确保制定知识方针和知识目标,与组织的战略方向保持一致,并且可评测;
- 确保将知识管理体系要求整合到组织的业务流程中;
- 确保知识管理体系所需资源可用;
- 宣传开展有效知识管理、达到或超过知识管理体系要求的重要性,增强意识;
- 对应用实施知识管理体系的变革进行管理,培养重视、支持和促进知识管理的文化环境;
- 确保知识管理体系实现其预期成效;
- 指导、激励、启发、授权和支持人们为知识管理体系的有效性做出贡献;
- 促进知识管理体系的持续改进;
- 支持其他相关管理角色,以证实他们在其职责范围内的领导能力。

注:本文件中提及的“业务”可以广义地解释为那些对组织宗旨至关重要的活动。

### 5.2 方针

最高管理层应制定知识方针:

- a) 与组织的战略定位相适应;
- b) 为知识目标的制定、评审和实现提供框架和指导原则;
- c) 包括满足适用法规和其他要求的承诺;
- d) 为所有员工设定关于实施知识管理体系和培养重视知识的文化的期望;
- e) 包括对知识管理体系持续改进的承诺;
- f) 管理知识共享和知识保护之间的平衡。

知识方针应:

- 可以成文信息的形式获得;
- 可在组织内进行沟通、理解和应用;
- 可酌情提供给相关方。

### 5.3 组织的角色、职责和权限

最高管理者应确保分配知识管理体系内的相关角色的职责和权限,并按要求在组织内部以及与外部利益相关方进行沟通。

最高管理者应分配职责和权限,用以:

- a) 确保知识管理体系符合本文件的要求;
- b) 确保在组织内部人员的参与和知识管理体系的有效实施;
- c) 向最高管理者报告知识管理体系的绩效。

## 6 策划

### 6.1 应对风险和机遇的措施

组织应根据4.1中提到的组织内外部环境以及4.2中提到的相关要求,分析需要应对的风险和机遇,用以:

- 确保知识管理体系能够实现其预期成效;
- 防止或减少不良影响;
- 实现持续改进。

组织应策划:

- a) 应对风险和机遇的措施;
- b) 如何:
  - 将这些举措整合并实施到知识管理体系流程中;
  - 评估这些举措的有效性。

### 6.2 知识目标和实现

组织应在相关职能和层级上建立知识目标。

知识目标应:

- a) 服务于业务需求并与业务目标保持一致(见4.1);
- b) 满足相关方的优先要求(见4.2);
- c) 与知识方针相一致;
- d) 考虑适用的要求;
- e) 在收益和影响方面是可衡量的(如果可行的话);
- f) 被监视;
- g) 可沟通;
- h) 适时更新。

组织应保留有关知识目标的成文信息。

目标可以是定量的或定性的,并且与安全、时间、风险、质量、成本、市场份额、客户体验等问题相关。

目标可以是不同类型的,如业务价值、组织价值、客户相关价值、社会和环境价值。

在策划如何实现其知识目标时,组织应确定:

- 做什么以及由谁来做;
- 谁来解释;
- 需要什么资源;
- 谁来负责;
- 什么时候完成;
- 如何评估成效。

## 7 支持

### 7.1 资源



组织应确定并提供资源（例如资金、人力、技术、管理承诺），用于知识管理体系的建立、实施、维护、评测、报告和持续改进。

## 7.2 人员

组织应：

——确定在组织控制下从事影响知识绩效的工作的人员具备必要能力；

——酌情考虑各类员工所需的能力水平，包括：

- a) 负责知识管理体系及相关支持性文化变革的设计、交付和持续改进的人员；
- b) 在知识管理体系中承担责任的人员；

注1：示例角色如4.4.3所示。

- c) 参与和使用知识管理体系作为完成任务和工作的参与者。

——确保这些人通过适当的教育、培训或经验传授胜任工作；

——如果可行，采取措施使员工获得必要的的能力，并评估所采取措施的有效性；

——保留适当的成文信息证实员工能力。

注：适用的措施包括：给现有员工提供培训、指导，重新分配任务，雇佣或直接外包给称职的工作人员。

## 7.3 意识

组织管控下的工作人员和其他相关方，应了解与其相关的下列内容：

——知识方针；

——他们在实施知识管理体系中承担的工作和责任，包括由知识绩效提升而获得的收益；

——不符合知识管理体系要求的影响。

## 7.4 沟通

组织应确定与知识管理体系相关的内部和外部沟通，包括：

- a) 沟通什么；
- b) 何时沟通；
- c) 跟谁沟通；
- d) 怎样沟通。

沟通将服务于知识管理实施的全过程，包括知识管理体系构建、管理由于知识管理嵌入带来的变革、知识共享和知识应用的培育。

注1：沟通是一个完整闭环，包括发送、接收、理解、反思和反馈。

注2：有效的沟通包括口头的和非口头的建设性对话。

## 7.5 成文信息

注：本条对特定知识管理体系文件提出了要求，并不涉及成文信息的一般要求。

### 7.5.1 总则

组织的知识管理体系应包括：

- a) 本文件规定的信息；
- b) 由组织确定为知识管理体系有效性所必需的成文信息。

注：知识管理体系的成文信息范围可能因组织而异，原因如下：

- 组织的规模及其活动、流程、产品和服务的类型；
- 流程及其相互作用的复杂性；

——人员能力。

### 7.5.2 创建与更新

在创建和更新成文信息时，组织应确保适当的：

- a) 标识和说明，如标题、日期、作者、引用编号；
- b) 形式，如语言、软件版本、图形；和载体，如纸质、电子版；
- c) 评审和批准，以确保文档的适应性和充分性。

### 7.5.3 成文信息的控制

应对知识管理体系以及本文件所要求的成文信息进行控制，以确保：

- a) 可用性和适宜性，无论何时何地需要；
- b) 得到充分保护，例如防止泄密、避免不当使用、失去完整性等。

为控制成文信息，组织应酌情管理以下活动：

- 分发、访问、检索和使用；
- 存储和保存，包括保持可读性；
- 保留和废弃。

组织确定为知识管理体系策划和运行所必需的外部成文信息，应酌情识别和控制。

注：访问可能意味着仅允许查看成文信息的决定，或查看和更改成文信息的许可和权限。

## 8 运行

### 8.1 运行计划和控制

组织应计划、实施并控制用以应对6.1中已辨识的风险和机遇所需措施的过程，并通过以下方法满足知识管理的要求：

- a) 建立过程的规范；
- b) 根据规范对过程进行控制；
- c) 将成文信息保持在必要的范围内，以确保过程已按计划进行。

组织应对可预期的变化进行控制，并对突发的变化可能带来的后果进行评审，必要时采取行动以减弱任何不良影响。

组织应对委托外单位或外部过程产生的知识及相应的知识活动进行控制（见8.2、8.3、8.4）。

### 8.2 研究开发

组织应建立、实施和保持适合的研究开发过程，以确保研究开发过程中知识的获取、分享、应用和保护，包括：

- a) 统筹布局研究开发与知识产权、标准化政策之间协调，确保服务于统一的整体战略；
- b) 做好技术情报管理，包括技术发展趋势、市场前景分析、标准化、专利、公共政策等方面的相关信息的收集、整理和分析；
- c) 建立研发设计知识库，涵盖产品、零部件、物料、设计图样、设计标准、设计文档；如条件允许，宜酌情建立形式化知识库；
- d) 推动相关的知识方法和工具的应用，如创意管理、TRIZ、合理化建议、头脑风暴法、会议管理、技术交流和研讨、协同设计、技术预测管理、试验数据管理；

- e) 做好知识保护，识别并防范关键知识资产的流失，防范知识产权侵权和被侵权风险；对于核心技术，在论文、论著、会议研讨、技术交流、技术合作等环节，进行审查和提醒，防范知识流失风险。

### 8.3 产品服务提供

组织应建立、实施和保持适合的产品服务提供过程，以确保产品服务提供过程中知识的获取、分享、应用和保护，包括：

- a) 做好生产诀窍管理，推动新工艺流程、生产工具，经过生产评审，形成组织内部工艺标准并推广应用；
- b) 识别关键知识，并做好产品图样、技术资料、诀窍、核心工艺规程等重点知识保护；
- c) 做好生产过程中的知识流动和保护，通过带学徒、导师制、干中学、生产技能比赛、经验交流分享等活动，促进知识的转移、交流、分享和保护；
- d) 防范采购过程中的知识产权风险和防范措施；

### 8.4 市场营销

组织应建立、实施和保持适合的市场营销过程，以确保市场营销过程中知识的获取、分享、应用和保护，包括：

- a) 识别并获取公共政策、法律、市场、技术、产品、竞争对手等相关市场信息，建立有效地市场情报收集分析系统；
- b) 建立客户、供应商、合作伙伴等关系知识库，减少由于员工离职、退休带来的知识流失风险，确保采购、销售、商务合作的业务连续性；
- c) 在市场策划、宣传、会展、售前售后支持等环节做好知识资产（含商业秘密、专利、商标、地理标志）风险的识别、预警和管控；
- d) 建立市场服务相关知识库，售前咨询、售后服务等提供支持，提升服务质量和客户满意度。

### 8.5 运行保障

组织应建立、实施和保持适合的运行保障过程，以确保运行保障过程中知识的获取、分享、应用和保护，包括：

- a) 获取与运行保障相关的法律、政策、规章和作业规程等知识库，为人力资源管理、财务会计管理、医疗健康、后勤管理、信息化管理、研究开发管理、健康环保安全管理等文件和信息，建立相应的文档知识库；
- b) 获取国内外市场动态、合作伙伴和竞争对手情报、国家政策信息等战略情报，为管理决策提供支持；
- c) 在知识方针的指导下，围绕业务战略需求，统筹开展人才引进、培养、技术交流、会议等管理；
- d) 对于重点人才的入职、离职、退休，做好知识转移和人才梯队建设，同时开展知识产权的调查、分析和知识产权事项提醒。

## 9 绩效评价

### 9.1 监视、测量、分析和评估

组织应确定：

——需要监视和测量的内容。应包括对本文件要求的符合性测量以及对利益相关方的增值证明；

- 用于确保结果有效的监视、测量、分析和评估方法（如适用）；
  - 何时进行监测和测量；
  - 何时对监测和测量的结果进行分析和评价。
- 组织应保留适当的成文信息作为结果的证据。

## 9.2 内部评审

9.2.1 组织应按计划的时间间隔进行内部审计，以确定知识管理体系是否：

- a) 符合：
  - 1) 组织自身对知识管理体系的要求；
  - 2) 本文件的要求。
- b) 得到有效的实施与保持。

9.2.2 组织应：

- 1) 策划、建立、实施并维持审核方案，规定审核的频次、方法、职责、策划要求和报告，同时要考虑相关过程和以往审核结果的重要性；
- 2) 确定每次审核的准则和范围；
- 3) 审核员的选择和审核的实施要确保过程的客观性和公正性；
- 4) 确保将审核结果报告给相关管理人员；
- 5) 保留成文信息，作为实施审核和审核结果的证据。

## 9.3 管理评审

最高管理层应按策划的时间间隔评审知识管理体系，以确保其持续的适用性、充分性和有效性。管理评审应考虑包括：

- a) 自上次管理评审之后所采取的措施情况；
- b) 可能影响知识管理体系的外部 and 内部变更；
- c) 关于知识管理绩效的信息，包括以下趋势：
  - 1) 不符合项与纠正措施；
  - 2) 监视和测量的结果；
  - 3) 审核结果。
- d) 持续改进的机会。

管理评审的输出应包括持续改进的机会和知识管理体系变更相关的决策。组织应保留成文信息作为管理评审结果的证据。

## 10 改进

### 10.1 不合格和纠正措施

当发生不合格时，组织应：

- a) 适用时对不合格作出反应：
  - 1) 采取措施进行控制、遏制并从中吸取教训；
  - 2) 处理后果。
- b) 评估采取行动消除不合格原因的必要性，以防止不合格再次发生或在其他地方发生，包括：
  - 评审不合格的情况；
  - 确定不合格的原因；

——确定是否存在或可能发生类似的不合格；

——识别不合格可能产生的任何机会；

c) 实施必要的措施；

d) 评估所采取的纠正措施的有效性；

e) 必要时对知识管理体系进行更改。

纠正措施应适合于改善不符合项的影响。

组织应保留以下成文信息作为证据：

——不符合项的性质和事后采取的措施；

——纠正措施的结果。

## 10.2 持续改进

组织应持续改进知识管理体系的适宜性、充分性、效率和有效性。

组织应策划、实施和控制确保持续改进所需的过程。

附录 A  
(资料性)

知识谱系 - 知识管理范围

知识通常以多种类型和形式构成了一个连续体，包括从明确写到文件中的知识和未形成文件的知识、经验、基于实践的知识等。重要的是，要认可知识的多样性，以及知识可根据应用场景及其价值从一种形式知识转化为另一种形式的知识。知识管理的核心目标之一就是，确保知识类型和形式及其转化，要与组织的业务需求和价值保持一致。

例如，谱系可以开始于“个人没有意识到的知识”，通过“他们意识到但无法用语言或符号表达的知识（例如通过判断作出决定或直觉）”，到“他们拥有但却难以解释的知识”。谱系结束于，“形成文档或记录的知识（例如教科书、文档文件或开放电子学习内容）”，甚至是已经“显性化知识和按照一定规则结构化的知识（例如乐谱、手册、图表，编程算法）”。

知识管理处理所有与知识相关的活动：撬动现有知识；创造新知识；以及沿着连续体进行知识转化。在其他活动中的知识管理，主要致力于确定知识活动应定位在本谱系的哪个环节，以及应该采取哪些措施以便于理解知识、应用知识并将知识转移到最需要的相关方。这也需要根据应用场景的不同，进行相应的解读和调整。

将知识理解为一个统一连续体，可以更深入地理解知识管理的本质，用什么术语来定义知识管理并不重要。

## 附录 B

### (资料性)

#### 知识管理与相邻专业领域的关系

知识管理的范围，可以通过与下列相关专业领域的对比进行解释：

##### a) 信息管理

知识管理和信息管理经常被混淆，区分这两个专业领域很重要。知识管理包含知识显性化（codification），涉及信息创建过程。一旦知识显性表达（例如在文档中），就会受到信息管理过程的影响，例如存储和检索。信息管理也是知识管理的一部分，知识管理涉及显性知识的内容，并确保其可以根据用户的应用场景及其理解进行裁剪，以便支持良好决策和有效行动。组织内许多现有知识都没有显性化，从而不受信息管理流程的约束。即便知识已经显性化，也永远无法实现完整的知识获取，无论投入了多少资源。例如，经验和洞察力属于知识管理，而不是信息管理。因此，虽然在知识管理中使用了信息管理的要素，但仅靠信息管理是无法满足知识管理体系的要求。

##### b) 数据管理

知识管理和数据管理通常被认为是不相干的话题。然而，数据管理的特定方面（aspects），可以参考性的看做是知识管理，包括通过关联数据形成数据组合，以及利用算法来挖掘和分析数据，从而提供新的洞察力。

##### c) 商务智能

商务智能与知识管理有关，因为其目标支持创造新知识和洞察力。这主要是基于数据和信息分析，从而识别知识模式。

##### d) 客户关系管理

客户关系管理处理与客户及其他相关方相关的数据、信息和知识。因此，知识管理可作为提升客户关系管理的一种方法。

##### e) 学习、组织发展和培训

学习、组织发展和培训与知识管理，这两个专业领域都能使组织和个人理解当前和未来的知识鸿沟。尽管通过学习培训可以弥补个人层面的知识差距，知识管理则可以实现不同形式和层次的知识获取。

对于非正式的教育和培训等学习服务，已在ISO 29990标准中规定。

##### f) 组织学习

组织学习和知识管理，可通过处理知识的方式进行区分。在组织学习领域，知识可以看做是一种组织学习机制。在知识管理领域，知识是实现组织目标的一种方式。这可能涵盖，为实现组织的知识目标，而制定/建立的组织学习机制。从这个角度来说，知识管理是一种实现组织学习的方式。

##### g) 人力资源管理

人力资源管理涵盖组织的人员管理所有内容，包括优化人员对于组织和利益相关方成功的贡献率，以及建立恰当的（个人的和集体的）资质。知识管理通过创造、共享和使用知识，促进员工和团队发展，从而提升生产率。

这两个专业领域相互依赖。员工依靠知识来履行职责并提升个人能力。同样，组织依靠知识来实现其目标及自身发展。知识共享就是力量，但如果员工不应用知识，就毫无价值。知识管理体系可以提高生产率和绩效。适当地利用知识可更有效地扩展招聘规模，并减少因自愿和非自愿员工流失而造成的知识损失。

##### h) 创新管理

创新管理与知识管理有关。创新管理包括创意过程和培养创造力，许多时候，知识管理活动促进知识共享或开发，并创造新知识。

i) 风险管理

知识管理和风险管理紧密相关，又相互独立。尽管如4.3中规定的，有效的知识管理是降低或管理风险的一种方式。但除了知识管理之外，还有其他机制可以降低风险。除降低风险以外，知识管理还可以其他方式影响业务效率、绩效和声誉，例如通过能力提升或决策支持。知识管理和风险管理都是管理无形因素的专业领域，影响着组织或项目的运行；两者都需要纳入项目全过程管理或组织治理的一部分，是平行和补充的关系。

j) 质量管理

知识管理对于质量管理是重要的补充完善。“组织知识”在 ISO 9001 中被视为建立质量管理体系的强制性要素之一。本文件中定义的知识管理体系是实现 ISO 9001:2015, 7.1.6规定的要求的一种方法。

总之，将知识管理与各个专业领域统筹考虑，能促进建立协同、集成和完善的管理体系。



## 附录 C

### (资料性)

### 知识管理文化

知识管理文化是组织文化的支持性要素。寻求、共享、开发和应用知识的行为受到期望和鼓励的文化，支持组织内知识管理体系的建立和应用。知识管理文化还有个人维度，最终每个人都有责任通过自己的行为 and 互动来证实承诺。知识管理文化承认个人和共享知识的价值，因为它有利于组织。

知识管理文化反映了人们在多大程度上：

- a) 愿意公开讨论问题并提供建议；
- b) 开诚布公地分享知识和信息，以加强组织内的社交和知识流动；
- c) 保护组织知识；
- d) 觉得自己有能力根据知识自主行动；
- e) 证实对自己的学习和结果负责；
- f) 将他们的知识提供给他人，而不是留给自己；
- g) 与他们的同事合作，而不是与他们竞争；
- h) 投入时间反思和学习；
- i) 重视通过自己的经验（成功或失败）获得新知识。

这些要素许多是相互依存的，它们可能本组织的各个部门都很明显。在这种情况下，知识管理体系的应用可能会不一致。知识管理文化的发展不会在默认情况下发生，也不会短时间内发生，而是需要经过深思熟虑和积极的干预计划来将其引导至理想状态。当这些要素得到协调管理时，它会产生积极的结果，包括组织适应不断变化的情况的能力。

影响构成知识管理文化的预期行为和态度的主要因素包括：

- a) 领导行为和态度；
- b) 信任；
- c) 参与；
- d) 多样性；
- e) 习俗和规范；
- f) 政策和程序；
- g) 培训和能力水平；
- h) 激励措施；
- i) 物理和数字环境；
- j) 技术；
- k) 组织结构。

许多这些因素都在本文件的正文中得到解决。

推广知识文化的可行方法包括：

- a) 定义期望的知识文化；
- b) 进行差距分析；
- c) 制定解决差距的计划；
- d) 按此计划行动；
- e) 以规定的时间间隔重新审视和更新所有先前的步骤。

