



# 中华人民共和国国家标准

GB/T XXXXX—XXXX

## 知识管理方法和工具 第 x 部分：组织知识管理成熟度评估

Methods and tools for knowledge management —  
Part X: Organization knowledge management maturity assessment

（征求意见稿）

（本草案完成时间：2023 年 12 月 18 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 .....	II
引 言 .....	III
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 术语和定义 .....	1
4 知识管理成熟度模型 .....	1
5 成熟度等级 .....	2
5.1 初始级 .....	2
5.2 发展级 .....	2
5.3 良好级 .....	2
5.4 优秀级 .....	3
5.5 卓越级 .....	3
6 评估领域 .....	3
6.1 组织环境 .....	3
6.2 领导力 .....	5
6.3 策划 .....	6
6.4 支持 .....	7
6.5 运行 .....	9
6.6 绩效评价 .....	11
6.7 改进 .....	12
7 评估方法 .....	13
附 录 A     (资料性) 知识管理成熟度评估流程 .....	15
参 考 文 献 .....	16

## 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

组织在导入、实施知识管理时，对其当前知识管理真实状况、实际水平进行客观、系统的诊断和分析，是一件非常困难的事情。如果不能对组织当前知识管理现状进行准确的评估，就很难知道组织在知识管理方面的优势和劣势，就很难因地制宜、有的放矢地提出相应的改进建议或干预行动，就很难理清并有效地规划知识管理相关的工作计划，同时也无法与外界实施知识管理的企业基于相同的标准进行对标分析。为了更好地帮助组织实施知识管理以及推动其知识管理水平不断地提升，需要一种有效的知识管理成熟度评估方法和工具。通过该方法和工具，可以对知识管理所涉及的核心环节、领域能够进行定量的评估，并最终确定该组织知识管理的真实水平。

同时，组织在知识管理方面的发展也是一个动态的过程，该评估方法和工具还能让组织的知识管理状态可以被明确地定义、管理、控制以及保持有效性。作为有益的输入，阶段性知识管理状态评估结果，还可以为该组织更长远的知识管理中、长期规划提供数据基础。

实施知识管理成熟度评估，对组织具有十分重要的意义。通常有如下的一些目的：

- a) 为组织知识管理水平提供一个全面性的评估标准，客观了解自己水平；
- b) 对组织知识管理成熟度进行级别划分，揭示组织的优势与短板；
- c) 对组织当前急需解决的知识管理工作进行排序和设置优先权，找出实施的重点；
- d) 提出组织后续知识管理的改进建议，指明组织知识管理未来的发展方向；
- e) 设定阶段可量化的目标，引导和促进组织知识管理水平水平的持续；
- f) 为组织知识管理体系顶层设计提供体系框架参考。

# 知识管理方法和工具

## 第 x 部分：组织知识管理成熟度评估

### 1 范围

本文件规定了组织知识管理成熟度模型、评估领域和评估方法。

本文件适用于对各类组织知识管理成熟度能力进行评估分析，为组织知识管理优化设计、改进提升提供支持。

### 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 34061.1-2017 知识管理体系 第1部分 指南

ISO 30401-2018 知识管理体系 要求

### 3 术语和定义

GB/T 23703.2-2010界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

#### 3.1

**成熟度模型 maturity model**

用来描述一个实体随着时间的推移，状态不断发展的过程的模型。

#### 3.2

**知识管理成熟度 knowledge management maturity**

组织在建立、实施、保持和持续改进知识管理体系达到的管理水平及完善程度。

#### 3.3

**评估领域 assessment areas**

组织用于度量和评估知识管理成熟度的维度。

### 4 知识管理成熟度模型

作为一种知识管理能力评估工具，知识管理成熟度模型给出组织知识管理能力整体评估的结果，知识管理成熟度等级和知识管理成熟度模型见图1。

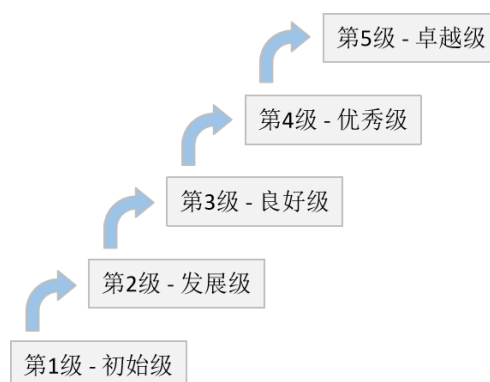


图1 知识管理成熟度等级

知识管理成熟度模型涵盖两个方面内容：

- a) 成熟度等级：包括第1级初始级、第2级发展级、第3级良好级、第4级优秀级和第5级卓越级；
- b) 评估领域：从组织环境、领导力、策划、支持、运行、绩效评价和改进等七个方面进行综合评估；每个评估领域下设置有二级评估项。

## 5 成熟度等级

### 5.1 初始级

组织对于知识的管理是无意识的，知识的产生、传播、应用等过程是自发性的，行为和成功与否取决于个人的水平。关键特征有：

- a) 组织缺乏知识战略性意识，也缺乏相应的举措或实践；
- b) 知识分散在各处，主要保存在个人手里，组织没有建立起有序的内外知识生产、获取、传播和应用的方式；
- c) 组织对知识类工作和业务，缺乏必要的技术和工具手段。

### 5.2 发展级

组织的局部有知识管理实践，组织开始意识到知识管理的重要性，开始规划制定相应的制度规范。关键特征有：

- a) 组织中的某些团队、部门或业务板块中，有相应的组织知识类成果，或者建立了局部的知识信息化系统或工具，并在局部能重复既往的一些成功的实践；
- b) 组织意识到整体需要进行知识管理，高层支持推动知识管理并给予一定的资源支持；
- c) 组织开始有意识地进行知识管理体系整体规划，并开始构建相应的制度规范。

### 5.3 良好级

组织建立了明确的知识管理部门、流程、信息化系统或工具、方法及评估标准，整个管理过程运作规范，存量知识及增量知识得到系统、有效地管理。关键特征有：

- a) 组织能根据外部环境和内部的业务战略、流程、机构、人员等因素，制定出体系化的知识管理战略规划、知识体系架构和整体知识的分类、知识管理相关的组织、流程、激励机制、知识管理人员培养机制和资源保障体系；

- b) 组织基于业务场景建立了部门级、团队级的知识体系，包括知识鉴别、知识获取、知识萃取、知识创造、知识存储、知识共享和知识应用等过程运作规范；
- c) 组织建立的知识管理信息化系统或工具，能够支持部门级、团队级知识体系，能够与业务场景进行有效结合；
- d) 组织营造开放、创新、共享、学习型组织文化，对内对外建立了多种知识实践社区；
- e) 组织里的存量知识及增量知识得到有效地管理，各类隐性经验能够得到共享和交流，各类显性知识能够得到记录、沉淀或积累。

#### 5.4 优秀级

组织对知识管理的过程有详细的度量数据，能够基于客观的参考依据进行决策支持，并不断优化知识管理的各项举措，知识管理对业务赋能并产生明显收益。关键特征有：

- a) 组织有系统化、专业化的关于知识、知识管理的状态评测、质量评测、价值评测标准，相关评测数据、指标能被不断收集、汇总及分析；
- b) 组织能够基于客观的数据、依据进行决策支持，不断优化自身的知识管理体系框架、策略抓手、各项举措以及行动计划，组织已经积累了大量的高质量知识，并能不断集成组织内多种知识类型和不同知识形态；
- c) 组织已经建立了集成化的知识管理信息系统和工具，并与各项业务系统有效集成，并保障其可靠性、安全性、易用性和智能性；
- d) 组织成员能高效紧密协作，组织成员贡献知识、分享知识成为习惯，并能够有效地运用知识于各项业务实践；
- e) 知识管理对业务赋能并产生明显收益，组织知识管理的价值能够得到体现。

#### 5.5 卓越级

组织不断创造新知识并及时动态更新，能汲取最先进的新思想及新技术，保持不断进化，成为行业的知识管理标杆。关键特征有：

- a) 组织能够基于未来业务发展预测，储备了更长远的知识规划和布局，并不断创新性地开发、产生出新的观点、洞见、技术、产品、服务或业务模式等；
- b) 组织能够与上下游产业链，外部相关机构建立生态联盟，构建开放式创新体系，并能汲取最新的思想及技术；
- c) 组织建立了智能化的知识管理信息系统和工具，具备高效性、先进性、可拓展性，能够支持决策，支持基于个体的千人千面知识推荐，支持智能化的内容创作，知识与业务体系深度融合；
- d) 组织成为高效的知识管理型组织，每个成员愉快高效地工作，应用知识不断优化业务经营；
- e) 组织对外积极发挥影响力，得到行业的认可，成为行业知识管理的标杆。

### 6 评估领域

#### 6.1 组织环境

##### 6.1.1 概述

组织调研对知识管理体系的实施有需求和产生影响的内部因素和外部环境。了解相关方对实施知识管理的需求。

根据以下方面进行成熟度等级区分：

- a) 对组织及其环境的理解、分析、监测管理水平；

- b) 对相关方的需求和期望的理解、分析、匹配水平；  
c) 对知识管理体系范围界定的水平。

### 6.1.2 能力等级

关于组织环境评估领域的的能力等级，见表1。

表1 组织环境能力等级

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
理解组织及其环境	组织里有零星的、自发的开展内部因素和外部环境的调研。	组织开始有计划调研影响实现知识管理体系预期成效的外部环境和内部因素。	组织深入分析和理解组织内外部环境，发现潜在的风险和机遇，不断优化组织内部业务流程，提高外部竞争力，帮助组织更好地适应内外部环境的变化。	组织关注内外部环境的动态监测和管理，包括对内外部环境的变化进行实时监测和分析，以及针对变化做出及时的响应和调整，帮助组织实现持续的改进和优化，提高组织的绩效和成功率。	组织全面、深入地了解知识管理体系对组织内外部环境的支持作用，为组织制定合适的决策和实现业务目标提供支持和保障。
理解相关方的需求和期望	组织尚无意识理解相关方的需求和期望。	组织开始有计划理解相关方的需求和期望。	组织系统理解相关方的需求和期望，能在特定的组织环境里评估相关方的需求和期望。	组织建立了相关方的需求和期望管理流程；对相关方要求进行分析，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。	组织能够匹配相关方的期望，包括提供满足其需求的解决方案、提供符合其期望的服务等，帮助组织建立良好的口碑和品牌形象，提高客户满意度和忠诚度。
确定知识管理体系范围	组织没有明确开展知识管理的想法，也没有确定知识管理体系的边界和适用性。	组织开始有意识的界定知识管理体系的边界、适用性和范围。	组织考虑内、外部因素、相关方要求、产品和服务，明确界定知识管理体系的边界、适用性和范围，并形成文件化信息。	组织明确界定知识管理体系的边界、适用性及范围，借助管理评审对范围进行动态监视、评价和优化，并与组织其他管理体系协调融合。	组织知识管理体系与其他管理体系的边界和范围既清晰明确，又融合互补，管理体系范围的适宜性、有效性和全面性成为业内标杆。
知识管理体系	组织未开展知识管理体系建设。	组织开始有意识地开展知识管理体系的建设工作。	组织系统地开展知识管理体系建设工作，包括知识内容、知识管理组织、知识管理流程、知识管理IT平台、知识管理文化等。	组织建立了全面的、具有组织特色的知识管理体系，致力于改进知识管理体系及其过程的有效性，有效实施管理体系融合措施，使知识管理与其他管理体系和方法协调互补。	组织的知识管理体系很好地支持知识管理目标，为组织绩效作出贡献，并对管理体系进行持续改进和创新，与其他管理体系高度融合，达到业内标杆水平。



## 6.2 领导力

### 6.2.1 概述

最高管理层应展示其领导力和承诺，带领组织建立知识管理体系。

根据以下方面进行成熟度等级区分：

- a) 最高管理层发挥领导力和承诺的效果；
- b) 知识方针的制定、落实、推广水平；
- c) 知识管理组织队伍的水平及相关角色、职责、权限的情况。

### 6.2.2 能力等级

关于领导力评估领域的的能力等级，见表2。

表2 领导力能力等级

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
领导与承诺	最高管理层没有知识管理的意识，或者被动地参与知识管理相关活动。	最高管理层开始有意识推动知识管理工作，并为知识管理活动提供了一些资金和人员投入。	最高管理层能够在多种场合倡导知识管理，并有效参与与指导知识管理体系的运行，同时能够为知识管理工作持续推进提供稳定的资金和人员投入。	最高管理层能够以身作则，领导垂范，发挥领导力和承诺，对应用实施知识管理体系的变革给予有力的支持，同时培养重视、支持和促进知识管理的文化环境。	最高管理层能长期坚持推动知识管理、持续学习及智慧修炼，知识管理绩效评价结果显示其对知识管理体系的领导取得良好成效。
方针	组织没有制定知识管理相关的方针，或者知识管理方针是局部的、零散的。	最高管理层开始有意识建立与组织战略定位相适应的知识方针。	最高管理层制定了知识方针，与组织的战略定位相适应，规划知识管理策略并定期升级更新，为知识管理目标的制定、评审和实现提供框架和指导原则。	最高管理层能够开展知识方针试点落实，并推广到整个组织。	知识方针有审核报告评估执行效果，员工深刻感受到价值，能有效支持业务策略并带来业务收益。
角色、职责与权限	组织没有明确设置知识管理相关组织；或者知识管理相关角色、职责与权限是自发产生的、局部的、未得到组织正式确认与授权的。	最高管理层开始在组织内对知识管理相关的组织、角色、职责和权限进行识别、定义、分配与授权；有知识管理的归口或负责部门，局部有知识管理相关人员，但职责尚不清晰。	组织已经建立了明确、清晰的知识管理组织、人员结构及职责定位；有相应的考核要求和激励手段，确保组织内部人员的参与和知识管理体系的有效实施，会向最高管理者定期报告知	组织里的知识组织能够建立到团队层面，建立知识管理相关的职业发展通道，并形成知识管理人员培养、赋能或认证体系。	组织里知识管理岗位及角色具有强凝聚力、自豪感和专业水平。

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
			识管理体系的绩效。		

### 6.3 策划

#### 6.3.1 概述

根据组织环境因素，分析需要应对的风险和机遇。建立知识管理目标，并在组织的相关职能、层级范围内进行宣传，计划、实施和控制知识管理。

根据以下方面进行成熟度等级区分：

- 分析知识管理的风险和机遇，并提出相应应对方案的水平；
- 知识管理目标与知识方针的一致性；
- 策划实现知识管理目标的成效。

#### 6.3.2 能力等级

关于策划评估领域的的能力等级，见表3。

表3 策划能力等级

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
应对风险和机遇的措施	组织尚无意识识别知识管理体系中需要应对的风险和机遇，或者应对的措施是零散、随机的。	组织开始有意识分析知识管理体系中需要应对的风险和机遇，以规避或减少非预期影响。	组织能够明确识别知识管理体系中的风险和机遇，分析风险和机遇的不确定性，分析由于知识产权侵权、知识资产流失等为组织带来的风险和不确定性，分析由于知识创造、知识应用不足对组织业务带来的影响，并提出相应的应对方案。	组织已经建立了知识管理体系中风险与机遇识别及应对措施的系统性方法，能够对风险和机遇进行动态监控、持续改进和创新，能够将风险和机遇应对方案整合到知识管理体系过程中，并予以实施。	组织能够抓住新技术突破、国际化、组织的兼并重组、国际合作以及产学研协同创新等为组织带来的重大机遇，开展风险和机遇应对方案的有效性评估，成为业内标杆。
知识目标和计划	组织尚无意识制定知识管理的目标及计划，只有出现核心人才流失、知识老化断层等问题时才会被动响应。	组织开始有意识规划知识管理，提出知识管理目标，制定明确的中长期知识管理战略，同时每年制定知识管理年度计划。	组织知识管理目标清晰明确，并能够与业务目标相关，知识管理服务于业务需求，与业务目标保持一致，可满足相关方的优先要求，并与知识方针一致；基于整体知识管理战略，各	组织知识管理目标在收益和影响方面是可衡量的，可被监视、沟通和适时更新，知识管理目标落实和推广到整个组织，取得优秀成效；知识管理战略能与	组织能够评估知识管理目标执行效果，员工深刻感受到知识管理的价值，计划、实施和控制知识管理全面、有效，取得卓越成效；知识管理战略能有效支持组织创

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
			个部门会制定、分解各自的年度工作计划，并纳入公司的管理体系中。	组织的战略目标相结合，并能够滚动调整，持续优化。	新，实现可持续发展。

## 6.4 支持

### 6.4.1 概述

对知识管理体系分配并维持所需要的各种支持，包括资源、人员、技术设施、意识和培训、管理者承诺、沟通、成文信息等。

根据以下方面进行成熟度等级区分：

- 确定并适时地提供所需支持资源的水平；
- 开展人员、意识和培训、沟通的水平；
- 知识管理技术设施的完整性、友好性及先进性；
- 知识管理文化建设的水平。

### 6.4.2 能力等级

关于支持评估领域的的能力等级，见表4。

表4 支持能力等级

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
资源	组织局部自发为开展知识管理提供一些必要的支持。	组织开始有意识进行一定的知识管理资源投入，包括相关的资金、人力资源、硬件设备、软件系统、网络通讯等。	组织为知识管理体系实施提供必要需要的资源，除了内部投入，还包括外部咨询、培训辅导、运营服务等，能够促进知识管理理念广为传播，确保知识管理落地实现。	组织为建立、实施、保持和持续改进知识管理体系配置了长期、有效的资源，形成的系统方法持续有效，资源的确 定、提供、保持得到贯彻执行；资源的监视与反馈可靠有效，能与信息化、智能化工作进行融合，促进知识管理绩效提升。	资源配置和管理的方法全面、系统、有效，持续满足建立实施、保持和持续改进知识管理体系的需要，资源的监视全面、准确，且不断评价、改进和创新，成为了行业的最佳实践。
人员	组织缺乏推动知识管理工作的专业人才；未明确知识管理体系相关人员所需具备的能力。	组织初步识别推动知识管理体系建设工作人员所需具备的能力；同时有意识地聘请外部咨询公司、外部专家等	组织明确设计出推动知识管理体系工作人员的胜任能力模型；并初步培养出一些推动知识管	组织形成系统提升知识管理能力的方 法和机制，能够不断地培养出优秀的知识管理人才，很好地支撑了组织知	组织里出现能力强大的知识管理领军人物，对行业做出重要贡献，提升了组织品牌影响力。

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
		协助其进行知识管理规划、导入、实施等专业服务。	理体系工作的合格人员。	识管理工作长远的发展。	
意识	组织尚未对知识管理工作有明确的意识。	组织开始认识到知识管理的价值，并有意识地通过培训、内部宣传等培养知识管理的认知。	组织里大部分人员已经养成知识管理的意识，并形成了系统的、有效的知识管理方法；相关人员已了解组织的知识管理方针，并能够对知识管理体系做出积极的响应及有效性的贡献。	组织里的人员知识管理意识浓厚，知识管理成为人员的基本素养之一，主动创造知识、分享知识蔚然成风。	组织里人员已经形成知识管理的习惯，并融入生活工作之中。
沟通	组织尚未意识需要就知识管理工作进行沟通。	组织初步确定与知识管理体系有关的内外部沟通的需求，并初步尝试建立沟通时机、沟通内容、沟通对象和沟通方式。	组织明确建立了与知识管理体系的内、外部沟通机制，明确沟通什么，何时沟通，跟谁沟通，怎样沟通，谁去沟通，组织保留为知识管理沟通有效性所必需的书面文件。	组织已形成围绕知识管理体系进行沟通 and 分享的习惯，沟通时机恰当、沟通方式合理，沟通过程中注重与其他管理体系相互融合、共同促进知识管理目标的实现。	组织形成就知识管理体系进行传播和分享的持续氛围，主动学习和交流知识管理标准与实践，积极向同行传授知识管理经验，在知识管理沟通有效性方面成为行业标杆。
技术	组织对知识类工作和业务，缺乏必要的技术和工具手段。	组织局部有一些工具保存有一定的文档，但缺乏统一的架构与设计；不同部门自发建立了若干数据库、知识库，但都是信息的孤岛；之前初步构建过知识管理相关系统平台，但没有用起来，相关功能模块也不能完善。	组织建立了公司级统一的知识管理软件系统；建立了完善的、各种形态知识的全生命周期管理，并匹配合适的权限设计、审批、版本管理等；整个系统具有高的易用性、可靠性、安全性，系统界面友好，保持高的用户粘性和热度。	组织建立的知识管理IT系统能够根据用户需求的变化，持续优化，敏捷迭代；整个系统逐步与其它多个应用系统进行有效集成，实现跨系统的全局搜索；整个系统不断提升智能化水平，推搜结合，成为员工每天不可或缺的一站式获取知识的平台。	组织建立的知识管理软件系统具备开放性，能够链接、赋能上下游生态伙伴；系统整体具备先进性，能够跟上最新的技术发展，与时俱进；系统能够输出知识服务，全面支持业务，成为解决问题和决策支持的智能帮手。
文化	组织对知识贡献者没有明确的奖励机制；员工没有	组织局部有对知识贡献者进行奖励，但机制不完善；员工开始认识到知识	组织建立了知识管理激励机制，每年定期会有相关运营、评优、奖励活	组织形成协作型组织文化，成为高效的学习型组织；各类知识运营活动丰	组织形成创新型组织文化，成为创新的智慧型组织；知识管理成为员工的自驱行为，人人都是知识

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
	意识到知识管理的作用。	管理的作用，并开始响应参与。	动；员工积极产生、提炼知识，并养成良好的知识分享习惯。	富多彩，知识积分成为个人影响力强有力的背书。	管理践行者；获得知识管理领域权威机构认可，成为行业或全球最佳实践。

## 6.5 运行

### 6.5.1 概述

运行是根据目标监控、测量、分析和评估知识管理体系的有效性。

根据以下方面进行成熟度等级区分：

- a) 运行策划和控制的水平；
- b) 知识内容的完整性、质量水平及领先性；
- c) 知识活动的完整性、系统性及达到的层次。

### 6.5.2 能力等级

关于运行评估领域的的能力等级，见表5。

表5 运行能力等级

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
运行策划和控制	组织没有明确的知识运行策划，没有知识管理相关的制度及流程。	组织开始有意识地策划整体知识管理运行策略，局部有分散的知识管理流程，但没有形成制度和规范	组织已经建立知识管理运行策略，相关制度已经正式发布，相关规范被广泛知晓、遵守；策划及其输出适宜于组织实际，运行控制方面的工作持续开展，能为过程建立相应的准则并依据准则对过程实施控制。	组织建立的知识管理运行策略、流程能够与业务紧密融合，能力基于各种场景应用知识；运行控制方面的工作持续和全面执行，没有明显偏差；运行策划和控制方面的监测系统得到持续改进和优化；为过程建立了相应的准则并依据准则对过程实施控制，能基于监测开展分析和评价并提升知识管理绩效。	运行策划全面、系统、有效，知识管理各种活动能有效交付，完成情况优异；运行策划和控制方面的监测系统全面、准确，对监测结果能进行全面、科学的分析；通过知识应用和创新，不断优化业务经营，员工愉快高效地工作，成为业内最佳实践。
知识内容	知识内容少，分散在各处，主要依赖个人的能力。	组织部分业务部门已形成、积累了一定的基础显性知识；业务部门自发	通过知识管理部门开始知识能够进行有计划的规划管理，具备一定的完	通过知识管理部门的推动，范围涵盖研发设计、产品提	建立了基于数字化、网络化、智能化的知识库，并方便知识的获取、推送、应用和保护。

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
		的进行隐性经验分享及知识的挖掘；部分业务部门通过不同的渠道能够获得一些外部的知识。	整性；为研发、市场部门等关键业务部门提供了局部知识库；开始关注经验、创意、关系网络等；开始注重隐性知识管理。	保障等业务部门、职能部门等所有部门的知识资源库；知识资产相关的数据、指标能够得到定性、定量的统计或展示，形成详细的关键知识清单；能够基于业务发展战略对知识进行查漏补缺，并进行持续改进；知识收益能够得以体现，知识资产价值不断提升。	组织里新的知识被不断创造出来，新的业务模式、技术、产品被不断开发出来；组织建立整个产业链知识联盟生态，掌握核心资源、核心技术或核心能力，处于价值优势。
知识活动	知识主要被个体所拥有；组织对知识管理的范畴、分类、质量衡量没有明确的定义；知识的识别、获取、产生、分享、应用和保护等过程完全无序，随机发生。	组织局部有一定的知识范畴的定义及知识分类，但整体尚未有形成统一的标准；组织员工普遍反映获取知识难度大，碰到问题不知道如何解决，或者不知道向谁去求助；组织对员工知识的产生没有要求，主要靠个体工作的惯性；组织局部开始对如何存储知识形成一些各自的做法；组织局部有各种知识共享的方式；对于组织里知识的应用靠个体自发，局部有思考但没有付诸行动。	组织整体界定了知识的范畴、分类方法和质量衡量标准，统一架构设计组织的知识体系；在知识管理部门的推动下，研发、市场等关键部门开展了知识活动。组织员工能够依靠公司现有的知识库、专家库等获得平时所需要的主要知识及求助的人；组织每年都开展知识规划工作，并推动公司各个部门有针对性地开展知识管理工具/系统上，查找检索很方便；组织对知识共享的方式进行统一的梳理及规划，公司级的知	组织能够基于场景、岗位、团队进行知识体系设计，并根据组织的实际业务需求，知识活动无缝嵌入涵盖研发设计、产品提供、市场营销、运行保障等业务流程。根据国家标准、组织战略，构建了完善的、基于PDCA循环的知识管理体系。组织能够结合员工的岗位、专业、兴趣等，根据场景主动推荐员工精准的知识；知识的生产从组织、部门的层面，逐步下探深入到团队、个人的层面；组织有完善的信息安全措施，存储的知识能够及时得到更新，过时或失效的知识能够进行归	运用大数据、人工智能等新技术，构建了完善的基于新技术的知识管理体系。建立了线上线下高效集成、无缝流程衔接的知识活动；知识管理高效的支撑质量、创新、人力资源开发、资产等各项业务工作。组织能够先知先觉，提前知识布局、进行人才储备和知识开发，成为技术或产品的引领者；组织采用开放式创新的模式，系统建立了多种外部获取知识的渠道及方式；组织鼓励创造新知，并提供AIGC人工智能生产内容的方式，复盘成为日常工作习惯，员工能够积极主动地生产知识；组织存储的知识能够被自动归类和自动优化，高质量的知识也被动态、自动筛选出来，

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
			识运营活动能够与部门级知识运营活动能有机结合起来；组织的知识有完善的权限管理，同时能够被有效的应用，员工能够借鉴以往的成果，举一反三。	档；组织内跨业务、跨公司、跨区域、跨国家形成良好的知识共享方式；千人千面，组织能根据每个个体具体的业务场景自动聚合、匹配推送精准的知识，有效解决问题。	知识泄漏的风险能提前得到预警和防范；组织与其它外部组织形成良好的跨组织知识联盟和生态体系，建立了有效的外部知识转移方式；组织的知识能够被智能推送，在问题发生之前发出警示，杜绝问题发生，组织能够量化评价知识应用的效果及收益。

## 6.6 绩效评价

### 6.6.1 概述

绩效评价是根据目标监控、测量、分析和评估知识管理体系的有效性。

根据以下方面进行成熟度等级区分：

- a) 开展知识管理的监控、测量、分析和评估的水平；
- b) 开展内部审核和管理审查的水平。

### 6.6.2 能力等级

关于绩效评价评估领域的的能力等级，见表6。

表6 绩效评价能力等级

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
监视、测量、分析和评价	组织对知识管理缺乏必要的监控、测量、分析和评估；或监控、测量只是偶然、局部的，未能就管理风险和机遇过程的有效性进行评估与报告；未保留监视、测量、分析和评价结果的证据。	组织意识到需要对知识管理进行监控、测量、分析和评估；开始思考规划知识管理需要监视和测量的内容，监视和测量的内容，监视、测量、分析和评估方法，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估。	组织已经系统识别、确定了知识管理监视、测量、分析和评价的方法；能定期进行分析评价，能提供知识管理绩效评价报告（包括知识资产数据、知识管理过程指标数据、知识管理收益分析数据等），并保留监视测量、分析和评价的结果的证据。	组织知识管理绩效评价的监测、测量、分析和评估方法科学、系统；所提供的知识管理绩效评价报告（包括知识资产数据、知识管理过程指标数据、知识管理收益分析数据等）全面、系统、合规。	组织知识管理绩效评价的监测、测量、分析和评估水平卓越，能够在实践中持续改进和创新；并能根据报告数据建立良好的评价管理和反馈机制，达到了业内标杆水准。

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
内部审计	组织未对知识管理体系开展内部审计，或仅仅是形式上的、被动的，有效性差。	组织开始有意识按照内部审计流程或程序，能够在一定时间里对知识管理体系进行内部审计；审核策划、实施的过程比较规范，审核输出较完整。	组织建立了系统、规范、科学的内部审计方法，能够确保审核过程的客观性和公正性，确保将审核结果告知相关管理人员；保留审核结果的文档信息作为证据。	内部审计程序运转优秀，输出包括持续改进的机遇和知识管理体系变更相关的决策，很好的确保知识管理体系持续的适用性、充分性、有效性和效率。	内部审计程序考虑组织环境及各方面的需求和资源，有效保障了知识管理体系持续的适用性、充分性、有效性和效率，促进组织知识管理体系取得卓越成效；内部审计成为行业的标杆。
管理评审	组织未对知识管理体系开展管理评审，或仅仅是形式上的、被动的，有效性差。	最高管理层有意识在一定时间里对知识管理体系进行管理评审，以确保知识体系的适用性、充分性和有效性，但评审输出用于管理决策的作用不明显。	组织能够依据计划，规范系统地进行管理评审，管理评审输入、输出充分、完整，保留了作为管理评审结果证据的文件化信息。	管理评审系统、规范，能有效促进知识管理体系的改进，并能够对管理评审的方法和过程进行持续评价和改进，促进对风险和机遇管理的改进。	管理评审的策划考虑各方面的需求和资源，与组织管理相契合，全面、有效地促进知识管理体系适用性、充分性和有效性的持续改进，管理评审成为行业的标杆。

## 6.7 改进

### 6.7.1 概述

改进是采取措施，持续改进知识管理体系的绩效。

根据以下方面进行成熟度等级区分：

- a) 识别不符合项的水平；
- b) 对偏离、不符合项采取纠正措施的水平；
- c) 持续改进的效果。

### 6.7.2 能力等级

关于改进评估领域的能力等级，见表7。

表7 改进能力等级

评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
不符合项和纠正措施	组织尚未识别不符合项，或是偶尔开展，未能评审不符合事件或确定不符合或事件的原因。	组织开始有意识地识别和应对不符合项和采取纠正措施；但在全面性和	组织能够有计划的针对知识管理绩效评价结果进行识别和分析；当发生偏离或不符合项时，	组织能够科学、有效的应对不符合并采取纠正措施；通过监测、分析和评价，不断完善纠正	组织能够全面、系统地应对不符合，采取了可执行、可监测、可验证的纠正措施，并在采取



评估领域	成熟度等级				
	初始级	发展级	良好级	优秀级	卓越级
		覆盖面上仍有差距。-破折号	能够采取有效的纠正措施；通过评审不符合项，确定事件的原因、是否存在或可能发生类似的不符合，以降低不符合项的发生频次。	措施；对不符合或事件及采取的措施保留文件化信息，能够使不符合或事件不再发生或不在他处再发生。	措施前进行风险识别和评估，不断改进和创新纠正措施，确保不符合或事件不再发生或不在他处再发生，成为行业标杆。
预防措施	组织缺少系统的预防措施，或仅仅是形式上的、被动的有效性较差。	组织有识别知识管理绩效中潜在问题并评估采取预防措施的需求，并开始初步建立应急预案和预防措施。	组织能够准确识别知识管理绩效中的潜在问题并评估采取预防措施的需求，得到系统和有效的实施，有较完整的应急预案和预防措施。	组织已经科学、有效地分析知识管理绩效中的潜在问题，制定了包括长期和短期的预防措施，并通过监测、分析和评价，不断完善其方法降低或避免问题造成的影响。	组织能够全面、系统地应对潜在问题，采取可执行、可监测、可验证的预防措施，并在采取措施前进行风险识别和评估，不断改进和创新方法，降低或避免问题的发生，成为行业内标杆。
持续改进	组织缺乏在知识管理体系方面进行持续的改进。	组织开始考虑分析、评价结果以及管理评审的输出，以确定是否存在需求或机遇，从而改进知识管理和知识管理体系的适宜性、充分性、有效性。	组织在考虑分析、评价结果以及管理评审的输出，持续改进知识管理和知识管理体系适宜性、充分性、有效性方面，建立和实施了相关措施。	组织系统的进行知识管理体系改进，能进行行业、国内对标。	知识管理体系改进工作运行状态理想，成为业内的标杆。

## 7 评估方法

### 7.1 评分方法

将采集的证据与成熟度要求进行对照，按照满足程度对评估域的每一条要求进行打分。成熟度要求满足程度与得分对应如表1所示。

表 1 成熟度要求满足程度与得分对应关系

成熟度要求满足程度（百分比）	得分
绝大部分满足（90%-100%）	1
大部分满足（65%-85%）	0.8

部分满足（35%-60%）	0.5
少部分满足（15%-30%）	0.3
不满足（0%-10%）	0

## 7.2 评价域权重

各行业根据自身特点，确定能力要素权重。如表2所示。

表 2 能力要素权重

评估领域	能力要素权重
组织环境	W1
领导力	W2
策划	W3
支持	W4
运行	W5
绩效评价	W6
改进	W7

其中， $W_i$ 分别为各个能力要素的权重值，所有权重和为100%。

## 7.3 计算方法

能力成熟度最终得分为各评估要素得分的加权求和，如公式（1）所示。

$$W = \sum_{i=1}^7 W_i \quad (1)$$

## 附录 A (资料性) 知识管理成熟度评估流程

知识管理成熟度评估一般通过如下五个步骤来系统评估该组织的知识管理成熟度，见图1。知识管理成熟度评估项目一般周期约3~4周，具体可以根据组织实际项目范围的大小进行调整。

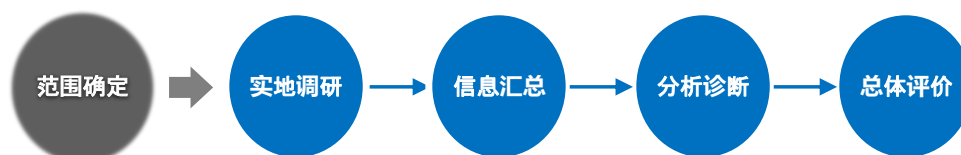


图1 知识管理成熟度评估流程

### 一、范围确定

外部知识管理成熟度评估顾问应与被评估组织成立项目组。在被评估组织中选择需要进行知识管理成熟度评估的部门及范围，按照本文件第6章内容作为具体的评估项。

### 二、实地调研

知识管理成熟度评估顾问设计相应的访谈提纲及调查问卷，同时进行相关资料的收集，通过访谈、工作坊、研讨会、问卷发放等多种形式和手段，结合定性评估与定量评估的方法，全面了解组织的知识管理现状。

### 三、信息汇总

知识管理成熟度评估人员应对组织知识管理的现状和问题进行系统的汇总和梳理，将采集的证据与成熟度要求进行对照，按照满足程度对评估项的每一条要求进行评估。成熟度评估组宜由多名评估人员组成，在各评估人员独立评价的基础上，由评估组组长主持，对定量评分和定性评价进行合议，以减少评价系统的波动性。

### 四、总体评价

知识管理成熟度评估组根据定性评价结果，确定组织知识管理体系所处的成熟度等级，识别组织综合优势和改进机会，给出合理措施建议，撰写评估报告，并向组织最高管理者或负责知识管理体系的组织职能进行反馈。组织宜依据评估报告，讨论确定实施改进措施的优先次序，优化组织的知识管理目标、方针、策略、和长短期行动计划，配置资源以持续改进知识管理体系运行，使知识管理能力达到更高的成熟度水平。

### 参 考 文 献

- [1] GB/T 23021-2022 信息化和工业化融合管理体系生产设备管理水平成熟度评估
  - [2] GB/T 23703.2-2010 知识管理 第2部分 术语
  - [3] GB/T 36073-2018 数据管理水平成熟度评估模型
  - [4] GB/T 39116-2020 智能制造水平成熟度模型
  - [5] GB/T 39117-2020 智能制造水平成熟度评估方法
  - [6] GB/T 40829-2021 组织资产管理体系成熟度模型
  - [7] GB/T 41400-2022 信息安全技术 工业控制系统信息安全防护水平成熟度模型
  - [8] GB/T 42129-2022 数据管理水平成熟度评估方法
-