



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知识管理的报告

秘书长的说明

秘书长谨附上他本人和联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)对联合检查组题为“联合国系统知识管理”的报告(JIU/REP/2007/6)¹的评论,供大会审议。

* A/63/150 和 Corr. 1。

¹ 为了编纂行政首长协调会对联合检查组报告的评论,需要同整个系统各机构进行广泛和频繁的协商,因而有时延误了报告的编写和提交。行政首长协调会对由此而可能造成的任何不便表示歉意。



摘要

联合检查组(联检组)关于联合国系统知识管理的报告(JIU/REP/2007/6)审查了与联合国系统各组织内知识管理活动有关的问题。

本报告阐述联合国系统各组织对联合检查组报告所载建议的看法。联合国系统的看法是根据联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)各成员组织提出的意见归纳出来的。行政首长协调会成员组织对联检组报告表示欢迎,许多组织指出,报告的时间安排与这些组织自己在知识管理和共享方面的活动时间吻合。各组织注意到,对知识管理这一广泛的专题很难进行深入的研究,由此它们也强调指出,各项建议并不总是能够反映全面知识管理战略制定过程的复杂性,且有些建议缺乏明确的成本效益分析,因此无法确定其可行性。然而,各组织赞赏报告的总体思想,并认为,该报告是对整个联合国系统在这一重要领域的颇有价值的补充。

一. 引言

1. 联合检查组关于联合国系统知识管理的报告(JIU/REP/2007/6)审查了联合国系统各组织开展的知识管理活动。鉴于这一主题涵盖面很广,因此报告主要侧重于考虑接受调查的组织和个人认为对全系统知识管理的妥善实施最具相关性的那些要素。审查提出了若干意见,其中指出,整个联合国系统尚未就知识管理达成共识,且许多组织没有正式的知识管理战略。报告还注意到信息技术在知识管理领域发挥的作用,并介绍了在知识管理方案实施方面的一些障碍和推动因素。报告提出了五项建议,分别涉及行政首长(2项)、理事机构(1项)以及联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)(2项)。这些建议旨在通过编写常见用语和制定知识管理战略的准则等手段,来加强全系统知识管理活动的协调,并特别通过清查知识盘存和制定知识管理战略等等,来加强各组织的知识管理活动。

二. 一般评论

2. 行政首长协调会成员注意到对知识管理这一广泛的专题很难进行深入研究,它们对报告表示欢迎,许多成员指出,报告的时间安排与它们自己在这方面的活动时间吻合。在其答复中,各组织强调,有关建议虽然很实际且直接了当,但并不总是能够反映各组织在制定知识管理战略过程中所面临的挑战的复杂性。许多组织指出,报告在其引言部分清楚地描述了“信息”和“知识”之间的区别,但在其建议中并未始终反映这一区别的重要性。例如,各组织指出,报告建议采用的知识管理问题解决办法着重于出版物和资料库等显性知识,却没有认真考虑包含于工作人员经验之中的较有“隐性”的知识。然而,各组织普遍欢迎报告的总体思想及其各附件,它们指出,这些附件对整个系统的知识管理活动进行了有益的概述。此外,若干机构报告称,它们已通过参与报告多次提到的联合国全系统知识管理工作队而获益匪浅,并受益于观点和经验教训的交流,从而增强了对整个系统知识管理问题的理解。

三. 关于各项建议的具体评论

建议一:行政首长协调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组织制定自己的知识管理战略的基础。

3. 各组织认识到，全系统迄今未就知识管理的定义和方法达成一致意见，因此普遍赞同这项建议的精神。各机构指出，通过制定定义框架和准则，可以确定亟待明确的知识管理概念和界限，并强调联合国各机构在将定义和准则付诸实践过程中须继续交流意见和经验。

4. 然而，尽管各组织一致同意共同定义和准则的必要性和可取性，但是它们却对行政首长协调会在这项活动中的作用提出质疑。特别是，它们强调指出，让行政首长协调会主导实质性工作的设想似乎并不可行，因为行政首长协调会不具备有效制作这些产出的能力和资源。其实，行政首长协调会应着重于其协调各机构所进行的知识管理活动的作用。此外，各组织指出，在制作这些产出的过程中，全系统应始终清醒地认识到并采取措施减轻这样一种风险，即这些产出可能会因学术性过重或过于宽泛而没有任何实际用途，因此应确保在制作这些产出过程中始终不忘实际执行问题。

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。

5. 虽然行政首长协调会成员广泛支持这一建议，但许多成员表示，该条建议缺少一些关键内容。例如，各组织建议，该条建议(c)项应包括需要将调查中确定的知识差距作为优先事项，同时要确定知识来源，以便验证所确定的要求。各组织还提出，最好将该条建议所涉活动纳入战略性或其他规划进程，并定期进行，因为知识管理要求可以随着时间的推移而变化。

6. 更重要的是，各组织注意到，所建议的创建知识管理战略的办法(调查有关需要、清查现有能力、查明和填补空白)提出了如何解决一个组织的知识需要的一个简单办法。它们还注意到，这一建议所依赖的分析似乎将知识和信息几乎等同起来，因此，在如何制定知识管理策略方面有着勾画出不完整情况的风险。各组织表示，该建议没有提及获取、调动和交流知识的各种程序，这些程序本身会造成重叠和空白。此外，各组织强调，执行这一建议可能还要花上好几年，并可能造成大量的费用，因为这些建议需要建立用于这一目的(如建议三提出的目的)的知识管理单位，而且，知识需求调整和更新，所设单位将是永久性的。最后，各组织表示，为促进和鼓励知识共享而改变人们的行为这一挑战，可能会被实践证明是一个困难的障碍，不应低估。

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。

7. 各组织对这项建议表示有限和有条件的支持。它们表示，在许多组织，知识管理活动来自信息和通讯技术单位，它们同意，一个独立的实体有利于将知识共享活动纳入工作人员经常工作的主流。但是，它们指出，该报告并没有就这种性质的建议提出任何成本效益基础，尽管会明确涉及财政问题。在此情况下，并考虑到现有资源有限，各组织注意到，该报告没有说明在不设立具体单位的情况下如何开展知识管理活动。许多组织还担忧，在这些单位的重点方面缺乏明确的指导意见。许多组织认为，虽然执行这项建议可能有益，但这不应该是制定和实施高质量知识管理方案的一个先决条件，特别是考虑到各组织目前运营中正面临紧张的资源制约。

建议四：行政首长协调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。

8. 各组织支持探索建立一个共同搜索引擎的价值和可行性概念。它们指出，这种能力可能有助于寻求知识管理的协同/互补性和最佳做法的各组织之间的互动。特别是，它们表示，利用现有的索引和搜索功能的搜索解决办法，可能会比全新的索引和搜索引擎带来更快的成果。但是，行政首长协调会成员强调指出，这一建议也应包括设立一个机构间网络，将知识共享扩大到共同的搜索功能之外，并解决与各组织获取跨机构界限的信息的能力有关的一些核心问题。此外，它们指出，光有一个单独的搜索引擎，没有内容库的系统组织和共同的元数据标准，将不会改善用户的搜索情况。最后，正如各组织在回答其对其他建议的答复中所指出的那样，它们认为，提出一个概述全系统的搜索的成本和效益影响的商业案例将是有益的，因为许多机构都无法参加新的分担费用活动，除非这些活动可带来潜在的节余或明显的效率提高。这样的详细分析将包括对现有的搜索引擎是否可以满足联合国系统的要求的评估。

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。

9. 各组织欢迎这项建议，它是任何成功的知识管理战略的一个重要组成部分。它们注意到分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，各组织要将知识共享/知识管理更密切地纳入其成果管理制框架内。各机构还强调，这项建议可能需要促进所需胜任能力的能力建设的奖励和机会，同时要有创造有利于分享知识的环境。虽然许多机构表示，它们已经开始执行这一建议的有关部分，但其他机构呼吁采取更具有广泛基础的做法，更充分地解决内部监督事务厅

在其关于实现千年宣言目标的知识管理网络专题评价报告中和本报告中确定的障碍。具体来说，各组织指出，文化的限制可能会抑制各组织内的知识共享，同时缺乏领导的支持和鼓励知识共享的动机和奖励。
