

世界知识产权组织成员国大会

第五十五届系列会议

2015年10月5日至14日，日内瓦

世界知识产权组织(WIPO)知识管理战略

秘书处编拟的信息文件

本文件载有2015-2018年世界知识产权组织(WIPO)《知识管理战略》。

[后接《知识管理战略》]



2015-2018 年 知识管理战略

版本：1.0
2015年6月

目 录

内容提要.....	3
知识管理战略的范围.....	4
知识管理的定义.....	4
亟待变革.....	6
管理能力和竞争力.....	6
内容检索和传播的管理.....	6
文化与合作.....	6
技术工具.....	6
战 略.....	7
战略方针.....	7
知识管理环境.....	7
知识管理过程.....	8
知识管理战略目标.....	10
战略目标 1: 开发“知识管理”文化.....	10
战略目标 2: 实施一套全组织范围的知识管理过程和工具.....	10
战略目标 3: 确认和公布知识和信息资产的“单一事实来源”.....	10
战略目标 4: 与组织复原力的匹配与融合.....	10
战略实施原则.....	10

缩略语表

缩略语	定义
IAOD	内部审计与监督司
IP	知识产权
JIU	联合检查组
MAR	管理与行政审查
WIPO	世界知识产权组织

内容提要

本知识管理战略的制定是为回应 2014 年联合检查组(联检组)世界知识产权组织管理与行政审查¹所提的建议, 它还以知识共享内部评价²提出的多项后续建议为基础, 为WIPO 2010-2015 年中期战略计划³概要提出的多个战略目标提供支持。

本战略的重点是:

- 加强 WIPO 内部现有的知识管理环境; 以及
- 实施全组织范围的知识管理过程。

将通过实施本战略, 实现以下 4 个知识管理战略目标:

- 开发“知识管理”文化;
- 实施一套全组织范围的知识管理过程和工具;
- 确认和公布知识和信息资产的“单一事实来源”;
- 使本知识管理战略与组织复原力战略匹配与融合。

¹ JIU/REP/2014/2: 世界知识产权组织(WIPO)管理与行政审查

² WIPO 内审司: 评价报告: WIPO 的知识共享(EVAL 2014-02)

³ WIPO A/48/3: WIPO 2010-2015 年中期战略计划

知识管理战略的范围

2014 年联合检查组 WIPO 管理与行政审查⁴报告中有一项建议是“确定一项全面的知识管理战略，并在 2015 年底前提交 WIPO 大会”。报告还提到，WIPO 没有在组织层面开展知识管理的结构化方法，并指出缺乏一致的方法“可能会导致其日常业务效率低下，阻碍其实务和行政方面所汲取的经验教训得到有效的传播”。本战略的实施应“确保本组织所创建或收到的知识、其机构记忆和经验教训被系统地获取，并在各个部门进行传播”。

本知识管理战略的创建部分是为回应联检组的建议，但也是为了促进多个正在开展的举措的协调，这些举措推动和支持知识管理方面。

在本战略内，知识定义为通过经历获取的事实和信息，而在概念层面，知识管理可以总结为“确保恰当的人获取恰当的知识，使用恰当的技能作出有合理信息依据的决策”。本文件后文对 WIPO 背景下的知识管理作出了更全面的定义。

本知识管理战略的范围是：

- 从 WIPO 业务运作，包括管理和行政职能中产生的、内部创建和管理的知识。
- 从 WIPO 与外部利益攸关者，包括与各国家知识产权局的交往中产生的、内部创建和管理的知识。
- 通过 WIPO 与外部利益攸关者，如所涉主题的专家交往所获的知识。
- WIPO 为与外部利益攸关者分享，包括通过 WIPO 学院明确创建的知识。

知识管理的定义

学术界和行业界对知识管理有许多定义。在这些定义的基础上衍生形成了 WIPO 自己的定义，作为知识管理战略范围的核心：

“知识管理是促进以一体化的方式确认、采集、检索、发布、分享、使用和再使用 WIPO 信息和知识资产的制度规则。通过这一制度规则，工作人员、有关过程和技术将统一推动实现这些信息和知识资产的价值和益处，为本组织的效力、效率和创新作出贡献。”

在知识管理的定义里，明确区分数据、信息和知识也很重要：

- **数据** - 采集用于引用或分析的事实和数据。
- **信息** - 在具有意义和相关性的背景下所呈现的数据。
- **知识** - 信息结合经验和解释所得的结果。

有三种不同类别的知识，其中每一种对于管理都有其自身特定的挑战：

- **显性知识** - 包含以多种不同形式在文件和数据库中编纂和记录的正规知识，例子包括 WIPO 办公指令、任务报告和条约文本。

⁴ JIU/REP/2014/2：世界知识产权组织 (WIPO) 管理与行政审查

- **隐性(暗含)知识** - 也指直觉性的知识或“技术诀窍”。这种知识由经验衍生而来，因而难以编入文件，而且它体现在个人如 WIPO 管理人员和审查员身上。
- **嵌入式知识** - 产品和过程内所含的知识，包括 PCT、马德里和海牙申请处理体系内的业务操作知识。

亟待变革

最近(2014 年)开展了一次独立评价⁵，回应联检组报告对WIPO的知识共享情况进行评估。评价重点关注WIPO仅与知识共享相关的活动、过程和文化。以这次评价的主要结果为代表，用以在WIPO实现更广泛的知识管理，所包括的主题具体如下。

管理能力和竞争力

WIPO 制定了多个政策、过程和程序，它们有时没有相互联系，有时也不是具体针对知识共享。以创新或多角度的方式进行知识共享在本组织内并不明显，在战略制定或任务规划方面尤其如此。

内容检索和传播的管理

已经确认有必要跨部门开展更多、更有效的信息和知识共享。本组织缺乏一致的全组织范围的工具和过程来促进内容管理和知识共享，而且与内部沟通和记录保存相关的作用和职责界定不够清晰。

文化与合作

尽管部门之间已有合作，但可以抓住更大的机会，确保在整个组织内进行有效的知识共享。知识共享目前还不是 WIPO 组织文化的重要或主流组成部分；此外，需要更多鼓励知识共享的实践、激励和技巧。

技术工具

尽管是以不同方式，WIPO 在过去几年内开发并实施了多个技术应用和工具，包括重新设计的网站、维基、内网和企业资源规划(ERP)工具，所有这些都对信息和知识共享具有积极影响。需要实现数字化转型和更好内容管理的战略方针，来为 WIPO 提供更加完善的组织、获取和使用数据、信息和知识的方法。必须继续向 WIPO 引入新的工具来支持创新与合作，而不是创造新的界限。

⁵ WIPO 内审司：评价报告：WIPO 的知识共享(EVAL 2014-02)

战略

战略方针

WIPO 在其业务过程中获得、创造、处理和保存了大量数据和信息，其中一部分转化为知识。普遍认同这些知识非常宝贵，而且创造知识的过程中产生了费用，因此保护和利用这项投资也十分重要和迫切。本知识管理战略概要介绍了 WIPO 将要实施的框架，它将推动和发挥这些知识的组织性效益。

为使 WIPO 推动实现其现有和新知识资产的价值和益处，需要结合两组不同的能力：知识管理环境能力和知识管理过程能力。

知识管理环境能力是基于能使知识管理得以发展的框架、政策、文化和系统，而知识管理过程能力则侧重于知识的生命周期在 WIPO 内的标准化。

在联检组报告的反馈以及对 WIPO 现有知识管理能力的评价后，WIPO 建议以以下方面为重点：

- 加强 WIPO 现有的知识管理环境能力；以及
- 推出全组织范围的知识管理过程。

本战略的实施为 WIPO 扶持性战略目标九 “*建立有效的行政和财政支助结构以便 WIPO 完成其各项计划*”提供支持，并提供全组织范围的能力，用于 WIPO 实质性战略目标一至七的交付。

知识管理环境

知识管理环境是知识管理过程在其中运作的支持性环境。WIPO 认识到开发环境和过程的重要性；否则过程的实施将是“机械的”，而非可持续的。

知识管理的组织结构和控制措施

WIPO 将继续实施适当的非正式组织框架，以便在不同的业务部门之间为知识管理进行协调，同时确保各部门保持拥有自己的知识资产。

WIPO 已经制定并实施多项间接促进知识管理的政策；因此，在之前建议⁶的基础上，WIPO 将制定一组支持知识管理的政策，同时酌情与此方面的现有政策相统一。

知识管理文化与行为预期

普遍认为，要在一个组织内成功进行知识管理，而且要使 WIPO 这样的组织成为真正的“知识型组织”，与知识管理相关的活动应当更进一步嵌入组织自身的文化当中。工作人员应当考虑如何使知识管理帮助他们发挥作用，以及他们与信息或知识资产的每一次相互作用对全组织的知识所产生的影响。

因此，WIPO 将着手进行在本组织内加强知识管理文化的过程，以之作为因本战略而将实施的多个项目的关键组成部分。

知识保存和组织复原力

对于 WIPO 这样规模的组织，实施知识管理战略需要相当一段时间。因此，重要的是要了解不同种类的知识资产对于 WIPO 的价值，丧失这一知识资产所具的影响，以及知识在丧失或毁损前未经保存的风险。

⁶ WIPO 内审司：评价报告：WIPO 的知识共享 (EVAL 2014-02)

需要在知识管理战略，包括其后续的实施项目与 WIPO 组织恢复力举措之间进行统一。组织恢复力举措将帮助确认和监督认为对于全组织或业务至关重要的 WIPO 知识资产，这些资产可能由于预料之外的工作人员流动，或在一次突发事件中丧失。组织恢复力举措还将确认突发事件后的恢复和重建阶段所需的关键知识资产。

知识管理系统与技术

在像 WIPO 这样的现代知识型办公场所，日常实施和运作知识管理系统的工具主要是基于 ICT 应用。评价报告⁷也认识到了这一点，因此基于同一报告所提的建议，WIPO 将继续实施有关技术，以加强系统性构建、储存和检索知识的过程。

知识管理过程

WIPO 各项活动在本组织各处都产生知识。除非通过一致的过程框架对这些知识加以管理，否则这些知识可能丧失，WIPO 则将无法在内部再使用或将这些知识传播或转让给利益攸关者。引入确保这些知识得到妥善管理的过程，将是本组织支持正在开展的提高效率工作的关键要素。

知识发现和探测过程

WIPO 将引入知识发现和探测过程，以促进确认现有的知识来源，并发现数据和信息中存在的任何隐藏的知识。

这些知识既存在于本组织内，也存在于外部，在诸如国家知识产权局、伙伴组织、学术机构和其他供应方的利益攸关者那里。

知识资产的评估和组织

把知识作为资产，对于 WIPO 并不是新概念。作为知识型组织，要汲取这些知识资产的价值，就要对它们进行划分、评估和分类。WIPO 的所有工作人员和外部利益攸关者都是知识的创造者，但是是由 WIPO 实施工具、政策和最佳做法，来确保对这些知识进行妥善的评估、分类和组织。安排知识资产，必须采取一种能使知识用户进行确认、检索和理解的方式。因此，WIPO 将实施有关过程对其知识资产，包括已有知识和正在创造的知识进行评估和分类。

知识共享过程

WIPO 将引入知识共享过程，因为这对知识再使用和知识创造都起着决定性的作用。知识共享取决于工作者个人寻求和/或接受这些知识来源的习惯和意愿。必须有恰当的文化和激励，而且必须通过在 WIPO 工作人员评价体系中酌情设定知识共享目标来加以辅助。

知识的创造与获得

WIPO 将通过引入知识创造过程，基于知识共享、合作以及对相关数据、信息和现有知识的获取，促进知识创造。创造新知识并对其进行后续管理的能力是 WIPO 持续推动全组织实现更高效和有力工作的组成部分。

⁷ WIPO 内审司：评价报告：WIPO 的知识共享 (EVAL 2014-02) - 结论 10

知识获得是指 WIPO 通过其业务、包括外部专家、伙伴、知识产权局、客户和供应方在内的来源，从外部来源获得的知识。采取相关做法的团体完全可以超出本组织以外，扩展至会为 WIPO 的知识管理战略作出贡献并从中受益的外部利益攸关者。

知识的再使用

如果 WIPO 能够重复使用其现有知识库，将能实现更高的效率，因为不必重新创造知识，并能节约相关的时间和预算投入。

因此，在 WIPO 实施知识管理过程，包括发现和组织知识后，WIPO 将能重复使用以更高效的方式创造和获得的知识。因此 WIPO 将引入相关过程，推动实现更广泛的知识再使用。

知识管理战略目标

WIPO 的知识管理战略期望立足于现有举措，同时具有前瞻性，它提出了 4 个战略目标，这些目标将显著提升 WIPO 在人员、过程和技术领域的知识管理能力，同时为 WIPO 的战略目标九提供支持——建立有效的行政和财政支助结构以便 WIPO 完成其各项计划。

战略目标 1：开发“知识管理”文化

本目标确保知识管理是作为日常例行业务整体的一部分，并确保 WIPO 工作人员理解其职责，并认同知识管理对其日常活动的影响，以及其日常活动对知识管理的影响。这将最终带来对知识资产的更好管理，形成对知识管理活动的清晰问责，并培养对知识管理实现共同拥有和共同受益的意识。

战略目标 2：实施一套全组织范围的知识管理过程和工具

本目标将确保在 WIPO 内实施一套标准化的知识管理过程和工具，它将为 WIPO 工作人员进入知识管理过程提供共有的经过定义的切入点。

战略目标 3：确认和公布知识和信息资产的“单一事实来源”

本目标将确保对于每一类数据、信息或知识资产，都知晓其明确来源，而且有关此明确来源的信息将通知所有相关的利益攸关者，由此在 WIPO 内实现更广泛的数据、信息和知识资产再使用。

战略目标 4：与组织复原力的匹配与融合

本目标将确保 WIPO 所需的知识资产得到妥善确认和管理，即便包括因预料之外的人员流动以及因突发事件出现中断或变动时，也是如此。

战略实施原则

以业务收益为驱动

在交付本战略的过程中，所实施的每个相关项目和举措将须向 WIPO 和/或其外部利益攸关者显示直接、可实现的业务收益，而不仅仅只是知识管理路线图上的一个站点。

知识管理的益处并不仅限于 WIPO 内部

在交付本战略和实施支持性项目和举措的过程中，需要考虑外部利益攸关者以及内部利益攸关者和用户的需求，以便实现知识管理收益的最大化。

知识管理是“过程而非结果”

在交付本战略和与知识管理相关的后续战略的过程中，重要的一点是，把知识管理作为持续开展的渐进性的活动来理解，不断实现环境和程序上的完善。

[文件完]