



第九项议程

基于成果的管理

(b) 知识战略

导 言

1. 2008-09 两年期计划和预算¹使劳工局有义务向理事会第 300 届会议提交一个将综合考虑信息技术和人力资源的以成果为基础的知识战略。此外，提交给国际劳工大会第 96 届会议的关于加强国际劳工组织的能力的报告将知识分享的问题确定为将要在国际劳工组织的能力建设议程中成功加以实现的六个中心目标之一。²这一目标在结论中得到了加强，指出“无论是在总部还是在区域，国际劳工组织必须在所有领域改善其知识、技能基础、数据收集和处理以及分析能力”。³还应当指出，联合检查组目前正在联合国系统中开展一项知识管理的调查，以便就有关知识管理的共同定义、术语、一般标准和指导方针提出建议。⁴
2. 一个综合知识管理战略具有多方面的内容，并包含知识的生成、收集、获取、储存、整理、转让和传播的全过程。本文件重点突出知识分享，即知识的转让和传播，并为使其在国际劳工组织中的制度化建立一个框架。当然，知识胜过信息。它被描述为了解事情的原委和了解为什么？⁵知识分享系指通过人们所需的知识使他们建立联系，而不是文件的收集和汇编。

¹ 2008-09 年计划和预算。向理事会第 297 届会议(2006 年 11 月)提交的基于成果的管理的路线图中包含有类似的承诺(理事会文件 GB.297/PFA/1/1)。

² 加强国际劳工组织帮助其成员国在全球化条件下实现其目标努力的能力，报告五，国际劳工大会第 96 届会议(2007 年)。

³ 加强国际劳工组织的能力委员会的报告，国际劳工大会第 96 届会议(2007 年)。

⁴ 联合国系统中关于知识管理的报告草案(JIU/REP/2007/6)。联合检查组于 2004 年在国际劳工组织公布了一份有关知识管理的说明(JIU/note/2004/1)。

⁵ 戴维·格蒂恩：创造一种知识分享文化。网址：www.gurteen.com。

3. 这一战略是以迄今为止所取得的经验教训为基础的，加强了若干早已开展的重要举措，与相关战略建立了明确联系，并建议在 2008-09 年期间引进数目有限的新的知识分享工具和作法。该战略旨在为将要在下一个战略政策框架的范围内制定的中期综合知识管理战略奠定基础。
4. 这一知识分享战略的总体目标是加强国际劳工组织工作的质量，重点是创新、成果和实施效率。它承认外部和内部知识分享的重要性，以及国际劳工组织的三方成员既作为知识的来源，又作为知识消费者的重要作用。该战略坚定地将知识分享置于国际劳工组织以成果为基础的框架内，并将其与人力资源、研究、信息和通信技术以及评估战略联系起来。

知识分享对国际劳工组织来说为什么是重要的？

5. 知识分享对于任何一个以知识为基础的组织来说都具有战略重要性。与许多其它此类组织一样，国际劳工组织参与了知识的数据收集、研究、积累、储存、整理和传播。尽管劳工局生成、储存并传播了大量的知识，但质量不尽相同，而且是通过范围广泛的出版物和其他形式传播的，没有得到一个连贯一致的传播战略的有效支持。
6. 国际劳工组织大部分职员早已在其日常工作中实践了某种形式的知识分享。战略政策框架(2006-09 年)强调有必要实现知识分享的制度化和可操作性，具体方式应使之能明确地结合进正式政策和程序以及国际劳工组织工作的日常现实。⁶与国际劳工组织的三方成员一道工作时，劳工局需要抓住本组织内部存在的有关工作世界的大量的知识，以确保吸取、分享和依赖宝贵的经验教训，并避免将时间和资源花费在‘另起炉灶’方面。
7. 对知识分享对各组织的好处进行了大量的研究和文献汇编，特别是在过去的 20 年期间。⁷主要的好处可概括如下：它有助于揭示潜在的知识或隐性资源并确定知识差距；为没有条条框框约束的献计献策、革新、解决问题、分享经验和良好作法以及

⁶ “为保持其在劳动世界中作为一个牵头知识机构的地位并影响全球和国家政策辩论，国际劳工组织必须投资于有关知识管理和知识分享的战略……。国际劳工组织获取的经验和知识属于组织性资产，应加以捍卫并用以指导对三方成员的今后活动和服务。除了管理范围广泛的国际劳工组织产品外，以一种综合、系统的方法管理由国际劳工组织积累的知识财富将通过改善质量和国际劳工组织服务的实施相关性、避免重复努力、加快其进程和促进知识传播而增强国际劳工组织的能力……。知识分享将使地区和总部更加接近并确保国际劳工组织的服务和产品是以当地的现实为基础并按照使用者的需要来加以制作。它还将促进国际劳工组织内部，以及通过知识网络，国际劳工组织外部的更好的伙伴关系。” 来自理事会的 2006-09 年战略政策框架和相关指导(第 291 届会议，2004 年 11 月)。

⁷ 一些最著名的参考文本包括：Nonaka,I 和 H.Takeuchi 1995 年合著：《知识创造公司：日本公司如何创造创新的动力》，牛津大学出版社，纽约；Prusak, L 和 T.Davenport 1998 年合著：《工作知识：各组织如何管理它们所掌握的知识》，哈佛商业周报出版社，波士顿；Senge, P.M. 1990 年著：《第五项修炼：学习组织的艺术和实践》，Doubleday/Currency, 纽约；Sveiby,K.E.1997 年著：《新的组织财富：无形资产的管理和衡量》，Berret-Koehler 出版社，圣佛朗西斯科；Wenger,E.1998 年著：《实践的社会：学习、意义和身份》，剑桥大学出版社，波士顿。

不同主题领域之间的知识交流提供一个论坛。当然，知识有许多不同的形式，需要采取不同的战略以确保能有便利和及时获得所需知识的必要的途径。就国际劳工组织的情况而言，鼓励不同学科知识专家之间进行更多的对话将会丰富研究，并使有关政策和技术咨询的一种更整体性的处理方法成为可能。就一个国际劳工组织技术合作项目来说，其好处被概括如下：⁸

- 改善工作质量和实施相关性；
- 避免工作的重复；
- 加快工作进程；
- 知识的传播；
- 通过认识交往促进与同事和伙伴的良好关系；
- 在项目开始时交流相关的信息以使之能够在当下投入较少的情况下向前发展；
- 更早地突出问题；
- 增加其它方面自愿提供有益信息的可能性；
- 允许任务被分担或委派；和
- 创建一种积极的氛围和更强有力的团队精神。

国际劳工组织目前的某些知识分享举措和良好的作法

8. 有一些因素正在驱使着国际劳工组织内部的知识分享。它们包括体面劳动国别计划(DWCPs)的制定和联合质量保证框架(QAF)的采用；基于成果的管理；战略管理(SM)在综合资源信息系统中的应用；主流化战略；重点举措和共同成果；和针对技术合作的日益计划性和主题性的处理方法。所有这些发展都正在为朝着创造一种知识的公开交流和分享的环境作出贡献。
9. 国际劳工组织在联合国行政首长协委会的要求下制定了一项主要的知识分享工具：“就业和体面劳动主流化工具包”。经社理事会 2006 年部长级宣言呼吁所有机构“积极协作制定促进体面劳动的工具包”，国际劳工组织响应这个号召与联合国系统协作制定了该工具包。该工具包于 2007 年 4 月得到了行政首长协委会的批准，而且目前已成为在整个联合国系统分享知识的一个有利工具。并有着不错的发展前景：通过量身制作的版本以解决部门、国家、主题、及具体听众等问题，从而扩展至整个发展界。
10. 就业和体面劳动主流化工具包是由整个系统加以确定和张贴的一个检查清单和一套工具(在其第一阶段，行政首长协委会的所有成员组织都同意开展这项工作并向行政首长协委会报告)所组成。各机构采纳检查清单，将之作为拥有一项基线以便在 2010 年和 2015 年衡量进展的一种手段，同时与具有时限的行动计划挂钩，这些计划是要

⁸ 关于知识分享和国际劳工组织项目的介绍，国际劳工组织，2006 年，日内瓦。

在各机构自身的职权和在全球、地区和国家级别的行动方面取得就业和体面劳动的更好成果。这将得到与体面劳动方面内容相联系的工具的确定和张贴程序的协助，该程序将由各不同机构加以执行。这将成为整个系统内的主要知识分享实践，对于在各级取得政策一致性具有明确影响。它将把在广泛的体面劳动议程内就主题创建实践社区作为其主要目标，促进相互的能力和学习。国际劳工组织将在这一过程中提供技术指导并也从其它机构那里收到技术投入，将确定和协助与之开展的共同工作。

11. 由联合国系统进行的工具的张贴将会从发展界逐步扩展到其它机构：捐助者机构、发展银行、区域和国家机构等等。工具将以三个主要栏目加以分类：关于如何做的工具(手册、导则、培训、材料)、基于知识的工具(政策详细介绍、研究、评估、知识网络、数据)及良好实践(通过区域和国家报道)。这些工具将同检查清单一道张贴在互动平台上，该平台将便于所有机构接入，并有可能通过围绕主题组织的“博客”或者“电子论坛”的手段进行互动。该互动论坛将作为对网址上张贴的工具和其它材料的“同行审议”工作发挥作用，因为使其价值得以丰富。
12. 这项工作将毫无疑问地影响到国际劳工组织总部和地区的内部知识分享，因为它将为与其它机构更加有效地进行互动以及在国际劳工组织以外传播适当的工具提供机会。对于使知识分享牢牢植根于国际劳工组织从而使之有助于将这项知识扩展到其它外部伙伴，整个组织范围的处理方法对此至关重要。
13. 国际劳工组织图书馆对国际劳工组织来说是一个重要的机构性资源和一个重要的知识掇客——将人们、三方成员和更广泛的公众与有关劳动世界的知识联结在一起。它通过以下活动而为知识分享作出贡献：识别、收集、组织和传播国际劳工组织和非国际劳工组织的知识、引导国际劳工组织知识的用户利用国际劳工组织的专门知识、针对国际劳工组织出版的机构性存储资料保持并提供主题接入以及通过引导旨在寻求改善国际劳工组织的知识在各区域之间转让的国际劳工组织全球信息网络。获取隐性知识是知识分享的挑战之一。为帮助解决这一问题，国际劳工组织图书馆被指定为为总部的工作人员组织知识分享论坛的牵头单位。
14. 对于有效地分享知识和增强国际劳工组织的研究和技术能力来说，利用现有的知识并能确定知识差距是重要的。为跟上知识的能动性步伐，国际劳工组织图书馆一直在持续不断地开发可供国际劳工组织的三方成员、公众和国际劳工组织工作人员查询的知识库。国际劳工组织图书馆传播有关由国际劳工组织汇编和通过国际劳工组织获取的劳动世界的知识。通过其信息服务，由国际劳工组织图书馆开发的以网络为基础的信息资源，即国际劳工组织的网上知识数据库劳工文献，以及提供大量和数目日益增加的国际劳工组织出版物的网上查询服务的国际劳工组织图书馆的数字化计划，国际劳工组织图书馆将全世界的用户与国际劳工组织的知识联结在一起。
15. 文献和档案科(DOSCOM)的作用首先是确保劳工局正式文件的良好保管以及在中、长期基础上保存文件本身(以纸张、电子、照片或电影的形式)。该存储资料的组成和增加是国际劳工局所有工作人员很好地理解并遵守劳工局收到或产生的来往信件、内部和外部报告以及其它文件的管理和分类规定的结果。为了希望有更好的信

息分享，档案委员会和文献和档案科将其活动的重心放在了发展文件的电子化管理(EDMS)和有关正式文件和档案管理人员的培训方面。总之，工作人员和各部门应以集中和一致的方式远距离获取可允许他们在更好的条件下履行其职责的现有或可能档案的全部内容。这一政策旨在实现外部办事处档案归类计划的统一，以允许总部和地区之间有更好的相互可操作性。

16. 都灵国际培训中心在通过培训转让知识的作用方面对国际劳工组织的信息分享战略来说也是重要的。该中心发展了一种作为其活动的基础的以学员为中心的方法。培训参与者越来越多地参与到知识分享和创造中来，同时中心继续转让来自国际劳工组织及其以外的知识。伴随信息技术的发展，电子学习现已被结合进中心的工作，并得到了多个信息数据库的支持。培训参与者和专家还可利用虚拟空间分享实践和工具。中心创立了一些涉及培训参与者和专家的主题实践社区。⁹由于中心的特殊重点是将技术和教育能力结合在一起，参与职业国际网络确保它在涉及发展的内容和进程方面跟上时代的步伐。¹⁰中心正在积极地参与联合国系统范围内的知识分享平台。
17. 国际劳工问题研究所(IILS)在与外部研究机构建立伙伴关系方面的作用尤为重要。它对于使国际劳工组织能够挖掘正在世界各地的学术机构和网络中发展的有关其重要问题的知识来说是至关重要的。国际劳工问题研究所为对话和交流搭建了平台，例如，通过研究大会、公开讲演以及促进与有关学习的国际协会和国家中心的联系。它还有助于支持从事国际劳工组织所关心领域研究的外部网络的发展。国际劳工问题研究所还通过其研究计划帮助扩展国际劳工组织重要问题知识库，并在内部和外部专题讨论会上支持有关这些问题的辩论和讨论。有关国际劳工组织历史的一个新项目将提供一个特别重要的平台。
18. 2007年7月在国际劳工组织发起了一项有关知识分享的基线研究。它涉及一个由工作人员填写的网上调查表。该研究的目的是确定国际劳工组织在哪些方面做得好并找出存在的差距和不足，以便更好地突出资源和努力。它还确定了那些有实力的部门以及如何才能更好的与本组织的其它部门分享知识。按部门、司或工作单位对所收集的所有数据进行了分类，结果将于2007年年底之前揭晓。今后将采用这一调查工具衡量进展情况。调查衡量了知识分享的下列八个方面：
 - 创造一种支持性文化；
 - 收集内部经验；
 - 获取外部专门知识；
 - 交流制度；

⁹ 例如，Solcomm 是工人组织的一个合作性学习网络；Delnet 是一个有关可持续发展的地方发展战略的虚拟社会；Turin-Bologna-Castilla la Mancha 是产业关系方面实践者的一个网络。

¹⁰ 都灵中心目前参与了下列网络：国际产业关系协会(IIRA)；国际劳动培训学院网络(RIIFT)；技能发展国际合作工作组(WGICSD)；欧洲远距离电子学习网络(EDEN)；联合国公共行政和财政网络(UNPAN)；发展培训(联合捐款者能力开发网络)(TRAIN4DEV)；国际社会保障协会(ISSA)；联合国专门知识实践社团(UNLC)。

- 得出结论的机制;
 - 开发一个机构存储器;
 - 将专门知识结合进战略和政策; 和
 - 应用专门知识。
19. 除了上述致力于知识的职能和举措外, 通过部门和区域出版物、国际劳工组织的公共网站以及各种网络和实践社团, 在日常的基础上与三方成员、更广泛的公众以及整个劳工局开展了广泛的知识分享。¹¹ 此类举措的例子包括国际劳工组织立法数据库和国家立法数据库以及消除童工劳动综合网站(标准与工作中的基本原则和权利部门); 工作创造和企业发展资源平台(就业部门); 学徒培训和社会融入资源信息中心和零社区(社会保护部门); 研究网络全球联盟(GURN)和更好的工作计划(社会对话部门); 全球性别平等网络(GENDER); 联合国改革知识共享平台(PARDEV)和资金控制官员网络(管理和行政部门)。在区域, 例子包括圣何塞和西班牙港两个次区域办事处之间的知识分享举措、亚洲体面劳动知识网络、非洲区域就业论坛、东南欧劳动法 and 劳资关系网络以及全球性别平等和阿拉伯国家就业知识分享项目。涉及阿拉伯国家区域办事处、非洲区域办事处和南亚次区域办事处的有关工作场所艾滋病毒/艾滋病的知识分享活动是区域间知识分享举措的一个良好例子。可在国际劳工组织的网站上查阅有关这些和其它国际劳工组织知识分享举措的进一步细节情况。¹²
20. 从上述段落中可清楚地看出, 范围广泛的有价值的知识分享举措和做法正在整个国际劳工组织中产生, 范围从放入技术合作项目中的具体的知识分享成份, 到在总部和区域运转的正式和非正式知识网络和实践社团, 以及与三方成员、联合国伙伴、感兴趣的团体和更广泛的公众一道开发的知识分享做法和工具。然而, 许多这些知识分享举措、做法和工具的发展与实施缺乏协调, 因而通常只能惠及相对有限的听众。此外, 由于它们缺乏长期的可持续性, 进行学习的机会往往被错过, 而有些举措则逐渐消失。从事这些举措发展的工作人员具有很高的积极性、创新精神和热情, 但往往由于可察觉到的缺乏制度支持、一种学习文化发展不够以及扩展和深化知识分享的制度机会有限而感到灰心丧气。
21. 因此, 国际劳工组织的主要挑战是确保无论是内部还是外部的知识分享是以一种更网络化和协作性的方式进行, 从而使三方成员和工作人员的知识与实践经验能够发挥尽可能全面程度的影响。获取知识的渠道以及工作方法方面的改变是必要的, 以使感兴趣的人员和寻求知识的广大公众在发起(那些或是重复, 或是不能够反映现有知识)活动之前有获取这些知识的途径。

¹¹ 实践社团(CoPs)是“那些分享一个关注、一组问题或对一个主题感兴趣人员的团体, 他们通过基于进行中的互动来深化其在这领域的知识和专长”。(Wenger, E. 2002 年: 《实践社团。知识、意义和身份》, 剑桥大学出版社)。

¹² <http://www.ilo.org/public/english/edmas/knowledgeshring/index.htm>。

教 训

22. 基于对具有知识分享成份的一些国际劳工组织技术合作项目的评估¹³，以及对国际劳工组织和一些联合国和其它国际机构的其它知识分享经验的审议，需要汲取的主要教训如下：

一个整个组织范围的方法的建立是培育知识分享的关键

为使知识分享可以持久，需要整个组织范围的实施。孤立的知识分享举措影响有限。为产生显著的影响，它们需要在一个长时间阶段被深深地植根于日常工作实践中。

所有知识分享方法都具有条件性

某些知识分享方法在特定环境下比在其它一些环境下具有更好的实施效果。尽管成功的知识分享的许多例子皆与人员的相互接触相挂钩并使人们面对面地聚在一起，但虚拟论坛和其它协作性信息技术工具可发挥一种日益重要的作用。随着协作性信息技术工具的继续改善并变得更容易获得和更广泛的应用，“人员的相互接触是关键性的”观点¹⁴可能将不再适用。

整个技术合作项目期间进行知识分享的潜力是巨大的

知识分享对于技术合作项目来说尤为重要。从其它国家和其它项目中汲取经验并利用现有的工具有助于确保有生命力的结果。有必要发展一种分享技术合作项目和所取得的教训的主要结论和建议的方法，以及当一个项目结束时从离任工作人员那里记录机构知识的方法。

知识分享必须与其它战略联系在一起

知识分享不应与其它战略的制定与实施割裂开来。其成功取决于一个强有力的人力资源成份、对信息技术的某种最低水平的投资以及一种组织的学习文化，这种文化不鼓励对知识采取区域和条块划分的方法，而是鼓励并促进知识的分享。

对期望加以管理是重要的

知识分享并不能导致出现即刻成果，而且其影响是难以衡量的。假如知识分享是随着时间的推移而建立在从经验中学习的渐进基础上则更佳。例如，2003 年开展的世

¹³ Marc Steinlin: 《通往智慧阶梯的第一步：评估综合就业创造知识分享项目》，2006 年 2 月；Mandy Macdonald: 《关于“性别平等和劳动世界”主题的技术协调和知识分享项目报告的最后评估》，2006 年 2 月；Luis Zegers: 《“减贫条件下有关体面劳动和非正规经济知识分享”项目的独立评估》，2006 年 2 月。

¹⁴ 排除知识的障碍：McKinsey & 公司关于知识管理的全球调查，(2001 年)。

界银行知识分享战略的评估得出这样的结论，即尽管世界银行在培育一种更为开放、知识分享型文化方面取得了成功，但 6 年之后世界银行仍未能使知识分享作为从事业务的一个方法而生根发芽。¹⁵

信息技术是重要的，但不应冲击战略

诸如电子邮件、互联网、电子文件和网络内容管理系统一类的信息技术可为促进全球组织内部和组织之间的信息分享提供一个环境。不幸的是，出现的一种趋势往往是突出技术(手段)而不是突出进程(目的)。技术应以知识分享战略为基础并为之服务，而不是反其道而行之。然而，正确技术的选择是重要的；它应是负担得起、便于使用和维护以及可为尽可能最大的用户基础使用。

与国际劳工组织其它战略的联系

23. 以下段落确定了这一知识分享战略与国际劳工组织的基于成果框架范围内其它几个相关战略之间的主要联系和相互作用。

人力资源战略：促进一种学习文化

24. 知识分享战略必须牢固地植根于人力资源战略，因为其成功取决于被很好地结合进招聘和遴选进程、员工学习与发展、业绩管理和报酬制度以及成为流动性和重新派遣的组成部分。将修订劳工局的能力框架，以便将知识分享作为一个核心组织性能力包括进来。
25. 将在招聘和遴选进程的不同阶段更好地反映出将知识分享作为一种能力的日益重要性。例如，将在职位说明和空缺通知中提出对知识分享负有义务的要求，同时在面试时，遴选小组成员将考察候选人对知识分享的理解和承诺。还将审议由评估中心开展的工作，以调查候选人知识分享的实际经验。
26. 人力资源发展司(HRD)正在检查工作人员学习和发展计划，以突出知识分享能力的重要性。凡适宜时，学习活动将包括促进并强调知识分享的一个重要成份。此外，将积极鼓励在管理和领导能力发展计划(MLDP)中吸收知识分享和管理模块。
27. 业绩管理是促进知识分享模块的一个重要工具。将考虑如何才能更好地将知识分享能力结合进业绩管理制度。正在考虑使管理人员对开发工作人员、在学习时间方面提供便利以及实施积分和奖励战略负有更多责任的方法。
28. 资源开发、评估和安排服务(RAPS)项目的中心目标之一是扩大职位管理和接续规划的范围，从而能够为利用潜在和明确的机构知识作出贡献。根据拟议的新制度，正在进行重新分配的工作人员对其即将到来的调任会得到更长的通知时间，这一做法

¹⁵ 知识分享；创新和保持挑战性；实施评估部门报告，世界银行(2003 年)。

应增进机构知识的及时转换。将开发促进上任和离任工作人员之间的熟悉工作、离职谈话和交接情况介绍的工具。

研究战略：生成并传播知识

29. 国际劳工组织的行动需要以坚实的研究为基础。本组织的效率最终是由其获取并利用其政策议程所需的知识的能力所决定的。这涉及现有知识的收集和利用，以及开发必要和需要时的新知识，以便供国际劳工组织的三方成员和伙伴自行使用。为影响思维和政策，劳工局还必须能够通过其出版物向更广泛的听众宣传其知识。
30. 于 2005 年成立了研究和出版物委员会(RPC)。¹⁶ 委员会为既包括短期又包括长期目标的研究战略制定了一个整体框架。其当前的目标是制定一个一致和具有成本效率的议程、交付满足高质量标准的研究成果以及加强本组织的技术能力。从长期来看，该战略必须确保国际劳工组织在世界范围被承认为有关一般劳动世界和特别是有关体面劳动方面知识的全球中心。
31. 在主要任务是收集、综合处理和使现有知识得到利用的情况下，将它们与那些需要开展新的研究的问题加以区别是必要的。前者是所有部门和区域工作的一个必不可少的组成部分，需要全面加以落实。无论是研究还是行动皆取决于国际劳工组织和非国际劳工组织知识的可得性和利用，这意味着了解知识在哪和如何得到它，以及对知识差距和研究需求有一个明确的认识。与更好地组织和分享现有知识相反，新研究将需要集中在存在着知识不足以及明确要求并需要国际劳工组织作出贡献的数目有限的战略主题方面。期待着所有部门和区域找出将对之集中使用研究资源的有限的优先事项清单。¹⁷
32. 国际劳工组织知识的更好管理、分享和利用还要求有关研究成果的出版和传播的更有效的政策。国际劳工组织的新出版物政策采用了更严格的质量控制和更具有战略性的出版物选择。这包括给《国际劳工评论》升级以及在国际劳工组织的网站上随时查阅重要的研究成果。

信息技术：有利于知识分享

33. 提交给理事会第 298 届(2007 年 3 月)会议的信息技术战略¹⁸ 包括对知识分享作出贡献和与之有联系的举措。充分利用电子邮件和互联网的成功，正在采用新的用户友

¹⁶ 国际劳工组织的研究和出版物委员会的职责是：制定并监督作为一个整体的劳工局的研究战略；制定确保劳工局的研究符合优质标准的政策和机制；制定旨在加强交付技术良好、以经验为基础的政策研究的机构能力的政策；制定并监督全局范围的出版政策原则，以支持交流和公共信息司出版物的全面管理及其传播，涉及确保出版物符合技术质量标准、与国际劳工组织政策一致以及正确和始终如一地采用国际劳工组织统计信息的方法(第 612 号通知，系列 1，2005 年 10 月 7 日)。

¹⁷ 关于这一新方法的良好例子，参见《全球就业议程的总的看法》实施文件(理事会文件 GB/300/ESP/2)。

¹⁸ 理事会文件 GB.298/PFA/ICTS/1。

好型协同工作工具。通过自动存档以保留这些交流的历史和它们所包含的知识的可查询数据库，以网络为基础的论坛提供了一个可进行信息和知识的非正式交流的可靠的环境。维客(可由访客加以编辑并提供一种将一个网页与另外一个网页联系在一起的简易方法的媒介)允许用户利用浏览器方便地建立、组织并编辑网页。博客(一种网络登录)是一个网上杂志或业务通讯，可通过浏览器随时张贴信息。最近在国际劳工组织安装的由公开资源软件社团开发的一种内容管理系统(Plone)将为国际劳工组织的官员以及外部伙伴和同事提供这些工具。

34. 目前正在国际劳工组织展开的电子文件管理系统(EDMS)¹⁹ 将为知识分享提供一个重要和有价值的技术基础。它将提供可进行全球查询的正式文件、内部文件和工作文件、任务报告、电子邮件和其它多媒体内容的单一知识宝库。目前的文件储存由一些不兼容和未连接在一起的数据库组成；它效率低下、耗时并导致文件的不必要重复，因而不利于知识分享。
35. 作为国际劳工组织新的公共网站的支撑技术，国际劳工组织部署的网络内容管理制度(WCMS)于 2007 年 4 月投入运营。网络内容管理系统通过提供有关本组织的更一致和统一的介绍，精简并统一了网络内容的创作，从而促进了知识分享。此外，采用了一种新的搜索引擎(FAST)，从而使访问者在国际劳工组织发布的所有网页上更容易地发现他们所需的信息。
36. 综合资源信息系统的核心是一个中央化的财政、人力资源和项目数据存储器。综合资源信息系统收集、整理并分享信息。它目前是一个利用不足的重要的战略资源，应成为改善国际劳工组织知识分享的重点。由于综合资源信息系统整理并实施国际劳工组织的许多政策和程序并支持财务规则，它为整个组织的更大程度的协调与合作提供了一个框架。
37. 综合资源信息系统提供了一整套可供将原始数据转化成有益的信息的标准化工具。综合资源信息系统还具有支持不同群体之间更有效的交流和决策的潜力，特别是在那些被时间和距离隔离开的群体。综合资源信息系统的战略管理应用使得地理上分散的工作人员在计划和预算制定、计划实施和实施报告期间能够进行交流并集体分享知识。诸如电子邮件自动通知、动态工作流程以及受活动驱动的提示一类的综合资源信息系统技术在恰当的时间将恰当的内容转输给恰当的人员。自综合资源信息系统采用以来，在总部自动形成了一些可使综合资源信息系统的用户分享知识和经验的实践社团。随着综合资源信息系统在地区的展开，总部综合资源信息系统的用户在向地区办事处工作人员的知识转让方面将发挥一种重要作用。

评估战略：突出知识分享

38. 国际劳工组织的评估职能为创新和知识分享创造了机会。评估职能通过其在地方、国家、区域和全球级别知识分享的制度和方法为国际劳工组织总体知识基础作出了贡献。它所支持的工具和活动为分享知识提供了多种机会。它包括转播成果、应用

¹⁹ 理事会文件 GB.298/PFA/ICTS/3。

取得的经验教训以及确保迅速地落实调查结果和建议。为更好地向三方成员以及国家和全球伙伴传播内在评估结果，国际劳工组织正在扩展其目前的技术制度和能力。这包括以网络为基础的电子评估、管理制度(iTrack)的开发，以监督评估工作流量和管理每年几百份新文件——新的评估报告、权限范围以及报告有关建议和所取得的经验教训的落实情况。这一应用具有一种便于使用的以网络为基础的用户接口。它与综合资源信息系统兼容、并可互换信息。该系统在内部输入和外部查询方面可扩展到所有区域。

39. 评估职能建立了运行网络，各区域和部门指定了确保及时和全面地将评估信息纳入知识系统的人员。这一网络有助于协调项目级别和国家级别的产品和活动评估。它为分享良好的作法和取得的经验教训、质量控制以及提高认识提供了手段。这些新责任伴随有目标培训和支持。

基于成果的框架

40. 2008-09 两年期计划和预算进一步澄清了国际劳工组织的基于成果的框架，并加强了基于成果管理的中心原则，即：“一个组织必须对照其打算为之作出贡献的现时世界的成果来管理并衡量其业绩。对国际劳工组织来说，这意味着它为使人人享有体面劳动成为一个现实而作出贡献是可证明其工作计划和预算有道理的最终目标。基于成果的管理要求明确什么是所寻求的成果，以及谁为实现这些成果负责。”²⁰
41. 下列表格为 2008-09 两年期内部和外部知识分享制定了数目有限的成果以及配套指标和目标。衡量知识分享的影响是不容易的，它为所有组织提出了难题。²¹本文件第 4 段中界定的知识分享战略的总体目标为界定可衡量的成果、目标和指标提供了一个出发点。2007 年开展的基线研究的结果将被用以进一步完善这些成果、目标和指标。

成果 1：工作人员对国际劳工组织在知识分享方面所取得进展的承认得到改善

指 标	基 线	2008-09 两年期目标	I/E ²²
1.1 如同国际劳工组织工作人员评估的那样在知识分享的八个不同方面 ²³ 取得的进展。	通过工作人员调查将于 2007 年年底创立的基线。	截止到 2009 年年底 (通过工作人员调查评估) 在八个方面的至少三个方面取得进展。	I

²⁰ 理事会文件 GB.298/PFA/1/1。2008-09 两年期计划和预算建议及相关问题的审议。

²¹ 可衡量的知识管理的价值，NeLH 网上 KM 图书馆：

www.neln.nhs.uk/knowledge-management/km2/measurement.asp.

²² 这一栏指出有关的措施是否旨在改善内部或外部知识分享。“I”仅指针对劳工局的内部措施，而“I+E”系指针对劳工局、三方成员和各外部群体的措施。

²³ 这八个方面内容如下：创立一种支持性文化；收集内部经验；获取外部专门知识；交流系统；得出结论的机制；开发一种组织存储器；将专门知识结合进战略和政策；专门知识的应用。

成果 2: 将知识分享系统地结合进人力资源职能

指 标	基 线	2008-09 两年期目标	I/E
2.1 具有知识分享以作为在新开发的业绩管理制度中评估工作人员的能力之一的国际劳工组织管理人员的比率。	目前的业绩管理制度没有评估工作人员有关知识分享的能力。	国际劳工组织所有管理人员具有作为能力之一的在新开发的业绩管理制度中评估其工作人员的知识分享能力。	I
2.2 具有使在内部网络上了解他们的情况成为可能所需的工具的工作人员的工作人员的百分比。	缺乏工作人员可利用的使在内部网络上了解他们的情况成为可能的一致工具。	根据他们的专业知识领域(黄页),使所有工作人员具有使在内部网络上了解他们的情况成为可能所需的工具。	I
2.3 维持机构存储器的措施 ²⁴	(i) 缺乏开展退休和离职谈话所需的工具。 (ii) 没有有关退休人员的具体数据库。 (iii) 没有有关妥善保管记录和档案的专门培训。	(i) 使管理人员具有开展退休和离职谈话所需的工具。 (ii) 通过上面指标 2.2 中提及的黄页创建退休人员的数据库。 (iii) 向所有新招聘的工作人员和现有一般事务工作人员的 30% 提供以网络为基础的保持记录和档案管理的一致性的培训。	I I I

成果 3: 使知识分享在计划和预算战略、体面劳动国别计划和技术合作项目文件中成为主流

指 标	基 线	2008-09 两年期目标	I/E
3.1 包含知识分享要素的计划和预算战略的比率。	有待在 2010-11 两年期计划和预算建议中建立。	2010-11 两年期的所有计划和预算战略解释知识分享在实现国际劳工组织成果中的作用。	I+E
3.2 包含知识分享要素的体面劳动国别计划文件的比率。	并不是所有的体面劳动国别计划文件都结合有知识分享的要素。	(i) 评估体面劳动国别计划文件是否考虑到知识分享要素的质量保证框架。 (ii) 所有新的体面劳动国别计划考虑到知识分享要素。	I+E I+E
3.3 考虑到知识分享方面的新的伙伴关系框架协议和技术合作计划的比率。	很少有伙伴关系框架协议和技术合作计划考虑到知识分享方面的内容。	(i) 要求所有新的伙伴关系框架协议积极利用并为国际劳工组织的知识基础作出贡献。 (ii) 在所有新的技术合作计划中落实知识分享成份的更系统的评估。	I+E I+E

²⁴ 指标 4.1 和 指标 6.2 也将起到保持机构存储器的作用。

成果 4: 加强国际劳工组织研究、统计资料²⁵和出版物的传播

指 标	基 线	2008-09 两年期目标	I/E
4.1 促进并加强国际劳工组织出版物的传播的措施。	(i) 没有有关国际劳工组织出版物信息的一个单一接入点 (外地办事处具有各自的文献数据库)。 (ii) 国际劳工组织所有出版物的 10% 可在网上查阅。 (iii) 只有很少一些研究出版物是以英语以外的其它语言发行的。	(i) 通过将国际劳工组织外部文献数据库结合进中央数据库(劳工文件数据库)建立国际劳工组织信息的一个单一接入点。 (ii) 国际劳工组织所有出版物的至少 25% 可在网上查阅。 (iii) 将所有重要研究出版物的执行概览翻译成法文和西班牙文, 并使它们能够以电子和 / 或印刷的形式自由查阅。	I+E I+E I+E
4.2 可以区域估测形式查阅的额外劳动力市场数据系列的数目。	能够查阅两个系列的区域估测。	可以查询至少另外两个系列的区域估测。	I+E

成果 5: 普遍改善与联合国机构、三方成员和其它组织以及特别是有关联合国改革方面的知识分享

指 标	基 线	2008-09 两年期目标	I/E
5.1 通过参与联合国改革加强国际劳工组织知识分享的措施。	(i) 尚未安排国际劳工组织参与有关联合国改革的工作组。 (ii) 于 2007 年发起有关联合国改革的组织内部网站。	(i) 国际劳工组织安排其参与有关联合国改革的各机构间工作组以及加入相关的实践 / 知识网络社团的战略。 (ii) 增补有关联合国改革组织内部网站的互动特征, 并使其成为有关总部和地区办事处之间管理和协调问题知识分享的主要来源。	I+E I
5.2 改善与联合国机构和其它组织的知识分享的劳工局范围的措施。	(i) 国际劳工组织于 2007 年发起了一个使就业和体面劳动在联合国组织和专门机构中成为主流的工具包。 (ii) 国际劳工组织未与任何组织分享其内部网络。	(i) 如同在“使就业和体面劳动成为主流的工具包”中叙述的那样, 至少 50% 的联合国组织和专门机构开展了其初步自我评估, 并制定了促进充分和生产性就业和体面劳动的行动计划。 (ii) 与联合国开发计划署建立了知识分享制度, 以允许相互利用组织内部网站和工作人员联系细节。	I+E I+E

²⁵ 统计资料的收集、生产和传播是任何知识分享战略的一个重要组成部分。目前正在国际劳工组织开展一项统计活动的外部审计。这一审计的成果和建议将被用以制定将被结合进这一框架的有关统计资料的进一步指标。

成果 6: 改善了的信息技术——有益于促进知识分享的环境

指 标	基 线	2008-09 两年期目标	I/E
6.1 建立讨论论坛、网络和实践社团所需的统一提供的新型信息技术协作工具的数目。	总部和外地办事处的所有工作人员目前享有涉及电子邮件、网络电话(Skype)、视频会议(外部办事处工作人员的65%)、记录服务器和虚拟讨论委员会一类的协作工具。	(i) 可供包括外部办事处在内的所有工作人员用以建立以网络为基础的互动型讨论论坛的至少一种额外的手段,例如,利用维客和博客。 (ii) 到 2008 年年底使 100%的外部办事处工作人员能够利用视频会议设施。	I+E I
6.2 改善国际劳工组织网站的信息更正、更新、内容的主题构成和设计的措施。	(i) 仅有 30% 的本组织的部门网站完全符合交流司提出的设计标准。 (ii) 在总部, 仅有 2% 的本组织部门网站利用网络内容管理系统更新其内容。	(i) 至少 60% 的现有部门网站完全符合国际劳工组织的网站标准。 (ii) 在总部, 至少 25% 的部门网站利用网络内容管理系统更新其内容。	I+E I
6.3. 涉及可利用一个来源进行评估的文件的比率。	缺乏方便地利用相关文件进行评估和没有一个数据库。	可从一个以网络为基础的数据库中搜寻与评估相关的所有文件。	I+E ²⁶
6.4 可通过电子文件管理系统获取的通知和任务报告的比率以及通过电子文件管理系统获取有关任务报告的标准模板的可能性。	(i) 通知正在被结合进电子文件管理系统。 (ii) 没有有关任务报告的标准模板。	(i) 可利用电子形式获取并查询所有通知和任务报告。 (ii) 为所有任务报告建立标准模块。	I I
6.5 将综合资源信息系统扩展到外部办事处的措施。	综合资源信息系统在总部的充分运行以及在某些外部办事处的有限运行。	(i) 充分利用综合资源信息系统职能的一个试点外部办事处。 (ii) 制定将综合资源信息系统扩展到所有区域的一项基于成果的计划。 (iii) 至少一个区域充分利用综合资源信息系统的职能。	I I I

42. 考虑到委员会成员在对委员会议事日程的这一项目进行讨论期间表达的观点, 计划、财务和行政委员会或许希望敦请理事会批准本文件中提出的基于成果的知识分享战略。

2007 年 10 月 12 日, 日内瓦。

待决问题: 第 42 段。

²⁶ 将取决于用户是否是一名国际劳工组织官员、捐款者或其它用户类别, 来制定利用数据库权利的不同级别。