

# 信息质量管理中的职责分配

Martin J. Eppler

(卢加诺大学传媒与通信管理学院,瑞士卢加诺 6900)

苏颖 [校译]

(中国科学技术信息研究所,北京 100038)

**摘要:**管理信息质量,即确保为用户提供一致、正确、及时、全面和易懂的信息,其关键挑战之一就是分配职责和确立问责制。文章提出了一种在高级管理层、中层管理者、IT经理、IT员工和知识工人(或内容生产者)之间进行职责划分,从而确保信息质量的方法。文章为每个群体提出一组诊断性问题,并突出强调进行过程中可能存在的问题。认为只有这些专业群体紧密协同地合作,才能在交付的信息方面始终如一地满足或超出客户的期望。

**关键词:**信息质量;管理;知识工作者

**中图分类号:** G203 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1674-1544.2009.01.005

信息质量问题不仅存在于数据库或是拥有海量数据的数据仓库中,而且与知识工作者创造信息的过程紧密相关。笔者认为,对这些复杂且精心制作的信息管理,水平越高,越能为其提供更好的服务。本文将分别讨论高级管理者、中层管理者、IT经理、IT员工和知识分子在信息质量管理过程中的职责与任务。

## 1 最高管理层的任务 ——聚焦并调动整个组织

关于影响数据质量因素的研究表其次明<sup>[1]</sup>,在1981年到1999年间发表的文章中,关注最多的问题是“最高管理层的职能”,其次是质量经理<sup>[2]</sup>、培训<sup>[3]</sup>、政策<sup>[4]</sup>、流程管理<sup>[5]</sup>以及评估的作用等问题。很多综述性文章都强调最高管理层在给予支持和日程安排方面起着至关重要的作用<sup>[6]</sup>。但是,大多数涉及该主题的文章并未描述最高管理层在推动信息质量的工作中应该采取哪些方面的具体行动。

在作者看来,最高管理层在信息质量方面具有两项核心的职责。一是最高管理层必须识别信息质量具有战略重要性的流程和领域,因为信息

质量在这些方面可以构成可持续的竞争优势,或者可以直接影响一项业务的关键驱动因素,如成本效益和生产率,或者关键客户群的满意度和忠诚度。二是最高管理层必须将信息质量作为这些关键领域的优先事项,明确表明对负有责任的业务单元和部门主管的期望和目标,并且进行跟踪以掌握这些期望是否正在实现。

对于这两方面,需要确定哪些领域信息质量是战略性的,并使其成为可跟踪的优先事项,最高管理层可从以下诊断性问题着手。

(1)在哪个业务领域,信息产品因作为价值链的输入或输出因素而成为公司的关键资产?需要考虑:①最为典型的知识密集型过程是什么?这些流程需要专业知识、信息转换(标识、评估、分配和应用)以及知识编码。②最重要和最明显的信息产品(报告、客户外部网、陈述、数据库、手册、电子邮件等)是什么?

(2)这些信息产品的内部和外部客户各有哪些?有哪些普遍的要求和期望?需要考虑:①他们如何使用这些信息?他们的核心流程是什么?②他们评估信息产品的关键标准是什么?

作者简介:Martin J. Eppler(1971-),男,瑞士圣加仑大学传媒与通信管理学院副院长,卢加诺大学知识管理课程的客座教授,研究方向是信息质量、知识管理和新媒体战略。

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70772021,70831003)。

收稿日期:2008年11月6日。

(3) 我们是否始终如一地满足了这些要求? 需要考虑: ①在哪些领域里, 当前的信息质量水平是高于还是低于竞争对手的水平(或期望的价值)? ②如果低于竞争对手的水平(或期望的价值), 其原因是什么? 如果超出竞争对手的水平, 我们是否利用了这方面的优势?

(4) 如果未达到期望水平, 或者如果超出预期, 那么, 明确谁是其责任人? 如何进行质和量的衡量, 提高期望水平? 需要考虑: ①核心成员有哪些? 如何为他们提供最优的环境? ②测量哪些能提供信息的指标, 并将其作为信息质量欠佳的早期警告信号? ③如何鼓励和奖励出色的质量水平?

上面概述的问题代表了信息质量的战略观点。但是, 最高管理层也不应忽略战术问题, 尤其是关系到内部交流方面的问题, 这些问题可能影响一个组织内的信息质量水平。最高管理层在战术问题方面可能存在一些误区。

(1) 将信息质量当作“时髦用语”。在开展信息质量工作时, 管理者不应将其作为一项新举措、战略项目或新的改进活动。相反, 应将其作为一项关乎知识密集型企业成败并且影响所有信息生产者、管理者和消费者的业务问题提出来。

(2) 允许每个团队或部门拥有各自的信息质量定义。管理者应根据信息消费者的需求和期望, 力求在企业内部就信息质量达成共识。

(3) 将信息质量视作通过改进基础设施就能解决的纯技术性问题。适当的 IT 基础设施只是有效的信息质量管理计划中的一个要素。诸如员工资格、岗位培训、激励和奖励以及标准、方针和流程设计等问题也是具有同等重要性的因素, 也是在实践中需要加以考虑的。

如果最高管理层能够正确提出问题并避免发生上述错误, 信息质量的改进就会成为从流程设计、技能开发到内外部交流各领域提升的催化剂。

## 2 中层管理者的任务

### ——兑付承诺并保持发展动力

要实现成功的信息质量管理, 最高管理层固然具有更大的影响力, 而中层管理者可能具有最为直接的影响。中层管理者负责最终形成信息产品的知识密集型过程。正是中层管理者必须确保所生产的信息在完整性和全面性方面与既定目标一致, 提高

达到所要求的准确度。中层管理者的成员(例如, 团队领导和部门领导)需要与信息生产者、管理者和消费者商议清晰的信息质量标准。为了在这方面取得成功, 部门主管必须考虑一些基本问题。

(1) 团队或部门中的所有成员是否在如下两方面达成共识: 什么构成了高质量信息以及在哪些领域尤显重要。如果未达成共识, 如何才能形成共识?

(2) 信息消费者是否可以直接向信息生产者和管理者提供反馈, 以便能够迅速地察觉其与期望的不同。如果不是这样, 那么, 是否能建立类似的反馈渠道?

(3) 在信息发布或者发送给客户前是否有针对性的复审机制? 信息是否必须通过一些质量把关或检查? 如果没有, 中层管理者是否必须查看要发送给客户的每一条信息? 或者能否建立同行评审的制度?

(4) 针对不同的发布类型, 是否有标准化的模版和设计格式, 以确保所发布信息在格式上的一致性? 是否每个人都知道这些格式并且能自觉遵守? 在规范信息发布的最大长度、理想结构和首选样式方面, 是否有正式且普遍知悉的最小限度的指导方针?

(5) 是否已有相应的流程确保消除过时的信息或提醒作者进行相应的更新? 如果没有, 能否要求 IT 部门开发一个类似的周期性整理流程?

(6) 信息生产者对他们的信息技术基础设施和他们的管理流程是否满意? 或者他们是否经常就 IT 支持和行政管理等问题进行抱怨?

如果这些问题得到全面回答, 那么必将在流程设计、基础设施和政策方面带来许多积极的变化。

就信息质量的方针、政策而言, 中层管理者需要注意以下两个方面。一是知识工作者一般都厌恶严格控制与管理, 因此, 中层管理者应主动邀请信息生产者共同制定恰当的信息质量标准、模版和指南, 避免由上而下地传达严格的规范标准。这样一来, 不但能制定出更切合实际的标准, 而且还能确保这些标准能被很好地执行。二是对传统的质量改进和测量工具的应用, 如质量管理小组、质量屋、流程指南、帕累托分析法或统计控制等。事实上, 许多质量管理方法和原则在知识密集型过程中可能并不适用, 因为它们遵循的思维模式是

不一样的,且知识密集型过程往往是非常规情况,主要取决于个人风格和专业知识。知识信息产品(如研究报告、风险评估、趋势分析、产品概念、供应商评估或行业期刊文章等)的生产过程通常是十分主观的,且通常是基于特殊的程序。虽然知识密集型过程的最终结果必须满足某些明确的标准,但对知识信息转化过程的管理及最终认定未必是一项卓有成效的战略。

### 3 IT 经理的责任——设计适当的流程并确保基础设施的可靠性

前面提到,由于中层管理者管理着最终产出信息产品的知识密集流程,因此,他们对信息质量有着重大而直接的影响。但我们绝不能忽视 IT 经理(及其团队人员)发挥的重要作用,因为他们负责的是相关支持流程和基础设施的实施和管理。由于信息生产流程越来越依赖于信息技术的支持,所以此类管理人员也就显得越来越重要。IT 经理应将工作重心应放在以下 3 个信息质量的关键问题上。

(1)设计并实施对于信息生产者、管理者和消费者方便有效的内容管理流程。而实现这一目标的关键是在这三者可能相互矛盾的需求中,找到最佳的平衡点。因此,IT 经理可以且应该扮演中立调解人的角色,争取在各种时间和资源限制下找到最佳解决方案。

(2)设计并实施一套兼备安全性、可靠性和快速、高效等特点的信息基础设施,并能为内容管理流程提供支持。同样,在实现此目标的过程中,IT 经理必须在灵活度和严谨度、开放度和隔离度之间找到平衡点。他们提供的基础设施既要有足够的灵活性,能满足当前和未来的需要,又要有足够的严谨性,以确保其可维护并具有经济效益。他们设计的基础设施必须既能实现信息的共享和外部资源的整合,又能确保机密信息的安全。

(3)培养一支了解业务需求和限制的专业 IT 团队。他们必须雇用业务分析师或业务工程师,以便搭设桥梁逾越信息技术专业知识与业务理解之间的鸿沟。由于业务工程师对技术局限性和业务需求都非常清楚,因此,他们可在各种相互矛盾的信息质量标准中找到最佳平衡点。

在处理上述 3 个问题时,信息技术资源管理者应意识到以下几种可能出现的错误。一是避免

让知识工作者(包括信息消费者、生产者和管理者)参与界定什么是“适用性”或信息质量。IT 经理必须深入到各群体中去识别他们对信息内容、格式、流程和基础设施的基本需求(包括明确信息质量属性与期望之间可能出现的折衷或矛盾)。二是过于强调信息产品而不重视流程。事实上,传统质量管理中的末端测量法对于提高和确保所生产信息的质量是远远不够的。IT 经理必须分析整个信息价值链,包括从信息的采集到传播,以确保信息质量的稳定性。当然,分析离不开测量,但在测量上也存在一些错误,如完全不进行测量,测量错误的对象,使用错误的指标测量等。因此,IT 经理必须提供测量方法(如日志文件、在线调查或专门的监测工具等),并确保测量过程的持续性。三是将信息质量问题严格限制在电子范畴,而忽视了以其他重要形式存在的信息,如在会议上共享的信息、在演示文稿中显示的信息或在印刷报告中包含的信息等。IT 经理可通过以下方式帮助提高这些形式的信息质量,包括提供适当的模板,为知识工作者提供适当的培训(如关于如何更好地使用编辑工具)或提供支持设施和帮助等。

### 4 知识工作者的责任——创造和追求高质量的信息内容

除上述管理层面外,我们不应忘记信息质量的主要倡导者,即信息的实际生产者和消费者。在知识密集型过程中,他们是具备最高素质的业务领域专家,换言之是知识工作者。关于信息质量,知识工作者必须询问自己两个关键问题。

(1)我是否接收到了高质量的信息?也就是说,我能否通过可靠的基础设施,在便捷的过程中获取适当的、完整的信息?如果不能,那我可以为提高输入信息的质量做些什么?是否有必要与我的上司(中层管理者)、支持职能部门(IT 管理者)或信息生产者谈一谈?或者我是否需要更换自己使用的信息来源和媒介?

(2)我是否生产和传播了高质量的信息?也就是说,对我的用户而言,我的信息是否真的适用?信息是否完整,是否以最佳方式传递?如果不是,我需要采取什么行动提高我的信息质量?是否应该更密切地关注我的信息消费者的需求和习惯?是否应该更好地利用内部评审和验证机制?是否



应该抱怨缺乏适当的信息传递流程和基础设施？

就第一个问题而言，知识工作者需要对其信息来源进行评估，是否能满足自己的信息需求和偏好。同时要判断自己使用的信息与知识密集型过程是否相关、有效。对于第二个问题，知识工作者需要对自己的技能进行严格评估，并确定自己是否真正掌握了专业的方法，使信息简洁、一致、正确且最新。

## 5 结 论

信息质量能为一个组织带来明显的竞争优势。为了发挥这一优势，高层管理者必须明确哪些方面的信息质量是具有战略意义的，必须制定一些最低标准并将它们传达给中层管理者；中层管理者必须确保信息生产者正确理解这些标准。同时，中层管理者还必须确保其团队人员参与到标准的制定过程中，并确保他们对信息质量的概念达成共识。

在操作层面上，为了持续优化信息质量水平，部门主管必须确保评审和反馈机制到位。而要实现这一目标，部门主管必须与 IT 部门密切合作，使内容管理流程和基础设施满足信息生产者、管理者和消费者的需要。IT 经理不仅要设计和实施这些有效的流程和基础设施，而且还应在各利益相关方和技术、资源及安全约束之间进行协调。同时，他们还必须确保其团队人员了解业务方面的需求。最后，知识工作者本身也必须不断审视自己

输入信息和输出信息的质量，并反省自己的需求、偏好和自身水平。

只有在所有人员的密切配合和通力协作下，组织才能不断地满足客户对信息质量的期望。

## 参考文献

- [1] H Xu, A Koronis, N Brown. A Model for Data Quality in Accounting Information Systems[EB/OL]. [2004-05-18] <http://www.wbmt.tudelft.nl/pto/research/conferences/Proceedings/Sci2001/Paperspdf/IS0014003.PDF>.
- [2] D A Ralston, C A Ralston. How to Select an On-Site Manager[J]. Journal of Property Management, 1983, 48 (Jul/Aug): 10.
- [3] C Fisher, D L Feinstein, W. Chun, D M Strong, C Fisher. Education and Training Panel[C] // International Conference on Information Quality (MIT IQ Conference). USA: MIT, 2002: 10.
- [4] M Baernholdt, N M Lang. Why an ICNP? Links among Quality, Information and Policy[J]. International Nursing Review, 2003, 50: 73-78.
- [5] Y W Lee, D M Strong. Knowing - why about Data Processes and Data Quality[J]. Journal of Management Information System 2003, 20(Win): 13-39.
- [6] M J Eppler. Managing Information Quality Increasing the Value of Information in Knowledge-Intensive Products and Processes[M]. New York: Springer, 2006.

## Managing Information Quality: Everyone Has a Role to Play

Martin J. Eppler

(University of Lugano (USI) Switzerland, Lugano, 6900)

Assessor: Su Ying

(Institute of Scientific and Technical Information of China, Beijing 100038)

**Abstract:** One of the key challenges in managing information quality — that is to say, in assuring that the information provided to customers is consistent, correct, current, comprehensive, and comprehensible — is assigning responsibilities and ensuring accountability. In this article, I propose a way to divide responsibilities for high-quality information among top management, middle managers, IT managers, IT staff, and knowledge workers (or content producers). I propose a set of diagnostic questions for each group and highlight possible barriers along the way. We will see that only the close and coordinated collaboration of these professional groups can lead to consistently meeting or exceeding customer expectations with regard to the delivered information.

**Keywords:** information quality, management, knowledge worker