NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/02/26/when-small-system-flaws-become-global-liabilities/.

信息架构是治理的新前沿:为何组织的透明度取决于经得起检验的信息系统

Heather Grizzle · February 26, 2026

Most organizations do not have a scandal problem. They have an information architecture problem, and AI has made it visible.

目录

1. 治理失败早在成为公开事件之前就已埋下伏笔
2. 信息架构已成为治理基础设施
3. 人工智能暴露了一个既有的治理问题
4. 治理韧性是一种架构能力
5. 建立能够经受住曝光考验的机构

2026年最具决定性的治理挑战并非透明度本身。透明度只是组织如今运作所处的既定条件。更具实质意义的问题在于:机构是否拥有能够经受住持续审视的信息系统。治理越来越不是依据组织对自身的陈述来衡量,而是依据其信息能否在监管审查、诉讼、采购审查、调查性新闻报道或公众质询之下,证实这些陈述。

在过去数十年的大部分时间里,治理工作集中于制定政策、记录程序、实施合规框架,以及保存旨在证明组织尽职的记录。这些努力反映了这样一种治理环境:文件记录本身往往被视为足以证明组织已履行合理监督的证据。政策被要求存在。程序被要求书面记录。控制措施被要求形成文件。而这些文件是否准确反映了实际运作情况,往往只有在出现问题之后才会被审查。

那种环境已经改变。监管机构、法院、审计机构、保险公司、董事会、投资者,以及日益增多的公众,如今期望组织不仅证明政策的存在,更要证明这些政策在日常运作中确实按其所述发挥作用。文件记录已成为治理的起点,而非终点。机构的可信度如今取决于支撑组织决策的信息的质量、完整性和可追溯性。

其实际后果十分重大。核心治理问题不再是“你们是否有政策?”而是变成了“贵组织能否通过经得起检验的信息证明该政策确实按预期运作?”这是两个截然不同的问题。前者评估的是文件记录。后者评估的是产生、管理并保存组织知识的架构。

治理失败早在成为公开事件之前就已埋下伏笔

治理失败常被描述为孤立的丑闻。公众讨论往往聚焦于某一具体的披露事件、某次网络安全事故、某份不当泄露的文件,或某项监管认定,从而给人一种印象:似乎是单一事件引发了机构性的失败。而后续调查却很少支持这种解读。

更常见的情况是,那些高度引人注目的失败,恰恰是多年积累的治理弱点终于无法再被忽视的临界点。公众看到的是被曝光的文件。监管机构审查的是产生这份文件的记录。内部调查人员发现的是不一致的分类、分散的数据所有权、未经记录的流程变更、相互冲突的保留做法,以及无法被可靠重建的决策历史。表面上看似孤立的事件,往往只是更深层架构性问题的第一个可见症状。

该组织已经对自身的信息失去了信心。

各行各业的具体案例各不相同,但其背后的模式却惊人地一致。某份文件在发布时未对敏感信息进行编辑处理。某个应用程序接口将信息暴露给了本不应接触的对象。内部报告与公开披露中的陈述相互矛盾。供应商的陈述无法与实际运作证据相互印证。人工智能系统生成的建议无法追溯至经过验证的原始信息。尽管这些事件看似互不相关,但每一个都反映出同一种机构性弱点:该组织已经对自身的信息失去了信心。

这种信心的丧失,很少是因为某一名员工未能遵循程序所致。相反,它是随着组织规模扩大、采用新技术、部门合并、业务外包,以及在原本为完全不同目的而设计的信息系统之上不断叠加新的治理期望,而逐渐形成的。分类标准的演变并不均衡。责任被分散到多个业务部门。遗留应用系统继续与现代平台并行运作。人工变通做法逐渐取代了正式流程。随着时间推移,信息仍在组织内不断流转,但能够自信地解释其如何流转、为何变化,以及最终由谁行使权限的人却越来越少。

组织往往只有在信息必须经受外部审查时,才发现这些状况。到那个阶段,纠正单一一份文件已难以令人安心,因为问题已从“是否发生过一次失误”转变为“类似的弱点是否遍布整个机构”。

信息架构已成为治理基础设施

信息架构历来被理解为一门负责组织信息、构建存储库、提升可访问性的技术学科。尽管这些功能依然重要,但它们已不足以概括其机构层面的意义。信息架构已经成为治理基础设施,因为每一项具有实质影响的组织决策,归根结底都依赖于信息在收集、分类、存储、授权、检索与传达等复杂系统中准确流转。

高层决策所依赖的信息,在到达管理层之前,已经历了众多技术与人工流程的处理。监管申报依赖于跨多个部门收集的运营记录。人力资源决策整合了人事记录、政策指引、法律要求、便利安排文件,以及日益增多的算法建议。采购决策依赖于由不同组织职能部门生成的供应商披露、合同文件、财务分析和技术评估。这些决策没有一项独立于信息架构之外发生。它们正是信息架构的产物。

因此,治理再也无法与产生机构知识的系统相分离。那些无法解释信息如何产生、如何随时间变化、相互冲突的版本如何被协调、谁有权授权修改、记录如何被保存的组织,无论其书面政策看起来多么完备,都无法令人信服地证明自身的治理水平。

机构信任越来越依赖于这种能力。利益相关方评估的不仅仅是组织得出的结论。他们评估的是支撑这些结论的证据基础。当机构能够证明信息在其整个生命周期中始终保持完整、可追溯、内部一致并能经受独立验证时,信心便随之建立。而当组织无法解释自身的信息时,信心便随之瓦解。

人工智能暴露了一个既有的治理问题

人工智能对治理的基本义务本身改变甚微。组织一直以来都对支撑重大决策的信息质量负有责任。人工智能真正改变的,是该信息架构中的弱点在整个企业中传播的速度、规模与可见性。

以往需要经过顺序性人工审核的信息,如今持续流经能够在数秒内生成摘要、分类、建议、预测和运营决策的自动化工作流程。这些能力带来了可衡量的组织价值。但同时,它们也放大了以往仅局限于局部的缺陷。

> **缺陷如何扩散**
>
> 不良的分类做法会变成训练数据。不完整的记录会变成算法输入。相互矛盾的文件记录会变成自动化决策支持。薄弱的治理结构会变成自动化的治理失败。

人工智能并不会凭空制造这些弱点。它只是通过加深组织对可能从未经过充分审查的信息的依赖,从而将这些弱点暴露出来。旨在加速决策的系统,不可避免地会放大支撑这些决策的信息本身所具有的优点与缺陷。

这一区别之所以重要,是因为许多组织在应对人工智能治理时,仿佛它代表着一项全新的合规义务。而实际上,负责任的人工智能治理始于负责任的信息治理。有关可解释性、问责制、透明度、偏见、验证以及人为监督的问题,都无法脱离人工智能系统据以学习和运作的信息架构而单独得到解答。在组织评估算法输出的质量之前,必须先评估底层信息是否值得机构信赖。人工智能的质量,永远无法超越支撑其所接收信息的治理质量。

治理韧性是一种架构能力

组织在应对信息失败时,通常采取补救措施。制定更多政策。设立新的审查委员会。采购新技术。扩大强制培训。修订沟通策略。这些举措往往能应对眼前的运营问题,却常常使造成这些问题的结构性根源基本保持不变。

长期韧性需要一种不同的视角。治理应当被理解为一种由连贯的信息架构支撑的、经过精心设计的机构能力,而非一系列孤立的合规活动的集合。

这项工作始于提出几个看似简单的问题:

- 组织信息源自何处?
- 谁来决定它的分类方式?
- 不同的信息系统之间如何交换记录?
- 哪些工作流程会修改机构知识?
- 哪些决策依赖于这些记录?
- 该组织能否在数月甚至数年之后,凭借完整、权威的证据(而非仅凭机构记忆),重建这些决策的来龙去脉?

这些问题所评估的,不仅仅是信息管理本身。它们评估的是治理本身能否经得起审视。

能够回答这些问题的组织,拥有一种日益珍贵的能力。它们拥有治理韧性——即在监管、法律、运营或公众审查之下,证明重大决策始终得到完整、可追溯、经得起检验的信息支撑的机构能力。因此,治理韧性并非危机之后取得的结果,而是在危机发生之前很久就已培育形成的一种架构特质。

建立能够经受住曝光考验的机构

在Novara Consulting Group,我们将治理视为一项机构系统设计工作,而非文件制作工作。政策依然重要,但仅凭政策本身无法确立问责制。问责制源自能够证明机构决策是如何被制定、支持、评估并随时间保存下来的信息架构。

我们的工作重点在于通过信息架构映射、数据血缘分析、治理控制对齐、人工智能(AI)治理整合、可追溯性协议、运营风险评估,以及法务、合规、人力资源、信息技术、运营、高层管理与风险管理等各职能部门之间的跨职能协调,来强化这些底层系统。我们的目标不仅仅是满足监管合规要求,更在于帮助组织建立能够在持续审视的环境下维系机构信任的治理系统。

没有任何组织能够杜绝每一次调查、审计、披露请求或法律挑战。也没有任何机构能够预见每一次将重塑其信息环境的技术变革。然而,组织确实可以决定:支撑其决策的系统,是否经过精心设计,能够在他人审视之下始终保持连贯、透明与经得起检验。

这一区别正日益将具有韧性的机构与脆弱的机构区分开来。在未来十年中脱颖而出的组织,未必是那些遭遇治理挑战最少的组织。它们将是那些凭借完整、可信、未受损害的底层证据,使这些挑战能够被自信地调查、理解和解决的组织。

治理不再以组织所发布的政策来衡量。它是以该机构能否通过自身信息的架构,证明这些政策真正支配着实践中所做出的决策来衡量的。

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

引用方式

Grizzle, H. M. (2026, February 26). 信息架构是治理的新前沿:为何组织的透明度取决于经得起检验的信息系统. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/zh/2026/02/26/when-small-system-flaws-become-global-liabilities/