

摘要: 知识管理是当今企业提升竞争力的重要手段,特别是在风险投资这样知识密集的行业,建设有效的知识管理系统更是刻不容缓的大事。本文通过将基本的知识管理方法与风险投资行业具体结合起来,给出了风险投资行业的知识管理系统的实际应用。

关键词: 知识管理 风险投资

1 风险投资企业中的知识管理

风险投资企业面对的是一个单独的项目,而且每个项目都各不相同。

风险投资公司对每个项目都有严格的筛选过程。当企业收到一个商业计划书后,就开始一个项目。首先,由分析员进行项目的初评,有些项目明显商业计划书写得太差,或者选择的市场方向和定位明显不适合进行投资,这时,项目就会直接拒绝;有些项目的各方面都还符合条件,但由于投资公司在某些方面觉得时机还不成熟,项目可能会暂时搁在一边,等时机成熟后再启动。

项目通过初评后就进入成活性筛选阶段和尽职调查阶段。在这两个阶段,风险投资企业会对有意向的企业在业务、财务、管理、法律、市场等方面做一些调查和评估,评价企业是否值得投资。只是两个阶段投入的人力、物力差别很大。

通过尽职调查的项目就进入投资决策了。在投资决策阶段,风险

投资企业会投资方面和商务上和被投资企业进行谈判,并在谈判成功后进行投资。

对投资后的企业,风险投资企业要指派责任董事,参与企业的管理,并指派专门的管理、财务、法律方面的顾问对企业进行指导,以帮助某些管理经验不足的企业。同时,风险投资企业还要策划被投资企业的上市或者出售,以退出企业并回收资金。

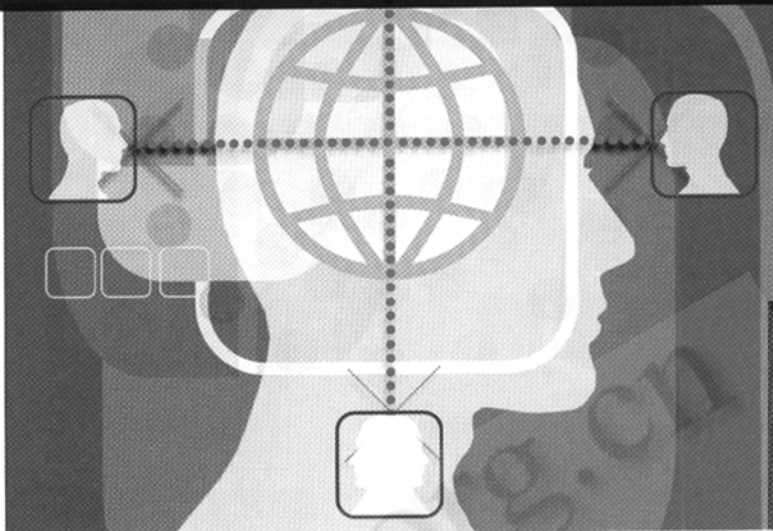
在项目进行的过程中,项目经理需要具备被投资企业的行业知识和财务、管理、法律等方面的知识,这些都是显性知识,是逐渐积累起来的。而且,随着企业投资项目的增多,积累的知识也越来越多。同时,投资经理还需要很多筛选的技巧、判断决策的能力和谈判的经验技巧,这些都是隐性知识,是很难从书本上学来的,主要是靠在实际投资过程中锻炼出来的。

首先,企业要成立专门的知识管理部门,负责企业内知识的系统

化和维护,方便员工迅速查询和使用知识,支持业务工作,提高效率。其次,我们必须鼓励知识共享,对有知识贡献的人给予奖励,使企业形成一种企业员工自愿共享和交流知识的企业文化,促进组织内知识的积累、交流和创造。

可以通过 Internet 网络和外部的书籍、资料,搜集各种需要的显性知识,这些知识正是项目经理和投资顾问在项目中所需要的。我们通过积累,并由知识管理部门对搜集的知识进行系统的归类 and 整理,形成完备和系统的知识库。

由于风险投资企业不可能包括各行各业的专门人才,投资经理在很多情况下并不能很好的把握被投资企业的行业状况,进行准确的评判。项目经理在很多时候,需要各方面专家的支持和帮助。为此,企业必须有一批保持长期联系的专家,经常交换资料和信息,同时,企业要能够根据业务和项目的需要,适时扩展和延伸自身的专家网络。



在项目的过程中,尽量将这部分组织外部的隐性知识转化成组织内的知识。

同时,风险投资企业一般都要按照不同的投资领域,设置了不同的专业组和项目组,经常进行交流讨论,大家才能在交流中相互学习,挖掘各个体成员的隐性知识,形成组织的显性知识。同时,在互相讨论和学习中,经过反复的交互作用,各个体成员及组织的学习能力不断提高,隐性和显性知识不断积累,并促进个体及组织的隐性和显性知识之间的相互补充和转化。

知识的积累最终是为业务服务的,在业务过程中,知识必须及时有效才能起作用。

知识的有效性主要涉及时间性、相关性、与使用人员。首先知识必须与要处理的问题或事物有关,无关的知识是没有作用的。其次知识必须被传送到相关的人员才能起到作用。而相关的人员必须在进行决策或采取行动前得到相关的知识才能对其进行有效的利用。

知识在组织内部的传播可以从两个方面考虑:知识的传播,隐性知识与显性知识的转换。知识在企业内部的传播是满足知识有效性的

一个重要因素。在传统的企业组织机构中,知识主要是进行纵向的上下级间的传播,不同部门之间的横向尤其是斜向传播较少。为保证知识的及时性,国外企业在体改过程中主要通过调整企业的组织结构而设计新的工作流程,以保证知识的有效传播。

因此,在业务过程中,员工需要能及时方便的查询出所需要的知识(显性知识)或找到相关的人员(隐性知识)。

2 知识管理系统在风险投资企业中的应用

在风险投资企业,知识管理系统的重点也就是围绕系统的收集和整理知识、方便的使用知识来进行。

在风险投资企业,知识管理明显不能完全应用编码策略,也不能完全应用个性化策略。但是,对于一个企业来说,它也不可能精力来大量建立和维护两种策略的知识管理系统。但对企业来说,必须有一种主要的知识管理策略,来满足企业主要的知识需要。同时,为了满足风险投资企业的日常工作的需要,我们还需要以另外一种辅助的知识管理策略来适应企业的较少部分的需要。

对于风险投资企业,由我们上面的分析可以看出,最主要而且可以实现的部分其实还是显形知识,用编码策略来实现,所以,在风险投资企业中主要实现编码策略。

在这种知识管理策略下,首先



要建立的是知识对象模型:

知识对象就是按照一定的规则对知识源中的知识以基于对象的方式进行封装。知识信息系统的主要功能之一就是建立知识对象。知识对象的基本属性包括:

- 对象描述: 知识对象涉及的术语、知识类别,对象适用范围,应用知识对象所需要的知识和能力,对象的有效期限;
 - 问题描述: 对处理问题的描述、对象处理问题倾向;
 - 对象知识源: 项目管理库、其他信息或知识处理系统(各种质量控制系统)、外部知识库(外部知识库、搜索引擎)、领域专家(包括内部和外部);
 - 对象性能: 处理对象、处理能力、处理时间、运行开销;
 - 知识对象的输入和输出;
 - 知识对象使用情况: 使用频率、使用评价;
 - 关联知识对象。
- 利用知识对象对知识源进行封

装时必须指定其他知识源的路径或者网络路由以及调用参数。由于对于同一个问题可能会有多个对应的知识对象,而由于知识源的不同,它们对问题的见解可能会有差异。因此应在对象属性中说明该知识对象处理问题的倾向,以及所设计的领域知识等。

知识管理系统主要功能有建立知识对象、与其他知识系统通信、管理和维护知识对象、提供工作流系统调用知识对象的接口等。知识库系统的知识部分主要由项目知识、专家资源、物理知识和行业知识等几个方面的知识构成。

- 项目知识库: 项目管理中产生的各种知识。
- 物理知识库: 物理媒介中的知识,包括书籍、光盘等。
- 专家资源库: 是企业的专家资源,在需要的时候可以提供咨询和帮助。
- 行业知识库: 搜集各行业的数据、信息和案例,包括市场需

求、竞争情报、管理经验和最新动态等。

· 外部知识库: 对相关 Internet 资源进行分类整理,通过搜索引擎获取外部的知识。

· 知识地图: 储存描述企业或组织内部和外部的各种知识资源和智力资源的位置信息。

· 知识对象库: 储存和管理封装的知识对象。

· 其他知识系统或知识库。其中,知识对象库位于整个知识库的最上层,实现对知识库中所有知识源的封装。其他系统对知识库中所有知识的调用也是通过对知识对象库的操作实现的。

专业组空间是各专业组和项目组的交流和讨论空间,用于促进知识的创新。

项目管理是企业的主要业务,它是与知识库相互作用的。在项目的过程中,项目经理会随时调用知识库中已有的知识,并可能会收集更多的知识(包括专家资源)。同时,项目本身也形成一种知识即项目案例供以后参考,在项目进行过程中产生的文档也是项目知识库中的知识。

3 应用实例

笔者有幸参与实现了国内某著名风险投资公司的知识管理平台。在该知识管理平台的实现中,我们采用了 Lotus Domino 作为平台的后台数据库,主要采用编码的策略,同时又兼顾个性化的策略,完成了平台的搭建。

整个平台分系统配置,项目管

理、资料管理、知识管理、人脉网络等模块。系统结构图如图1所示。

系统配置包括平台运行的基础数据：组织系统、人员、系统配置数据等，主要是为了支持平台的运行。

在系统中，我们对资料管理做了很广泛的收集，可以从任何渠道来收集。其中可以包括从网上看到或自己写的一篇文章，也可以是从物理资料包括书籍、光盘、报纸、杂志等任何媒体上的资料。总之，只要是用户觉得是有用的东西，我们不管它是什么样的东西，都可以收集。我们对资料进行了目录类别管理，方便管理维护和用户查找。在资料库中，我们对每项资料都记录了点击率，以方便知识维护人员将通用的资料发布成知识。当然，系统中间有一个物理资料管理的模块，但由于它只是一个工具，而不是系统的核心功能，所以并没有表现在系统结构图中，但它是为知识管理、资料管理和项目管理服务的。

知识管理是在资料管理和项目管理的基础上，对资料库中的资料和管理中的资料进行筛选整理出来的，是将资料中企业经常使用而且精华的部分汇总起来作为系统的常用知识。我们对知识也进行了分级目录的管理，方便知识库的建立和维护。

人脉网络是企业的专家资源，包括企业内的专家，更多的是企业外的行业专家、政府行业主管官员、经济、管理等方面的专家等等。这些资源都是在项目经理在

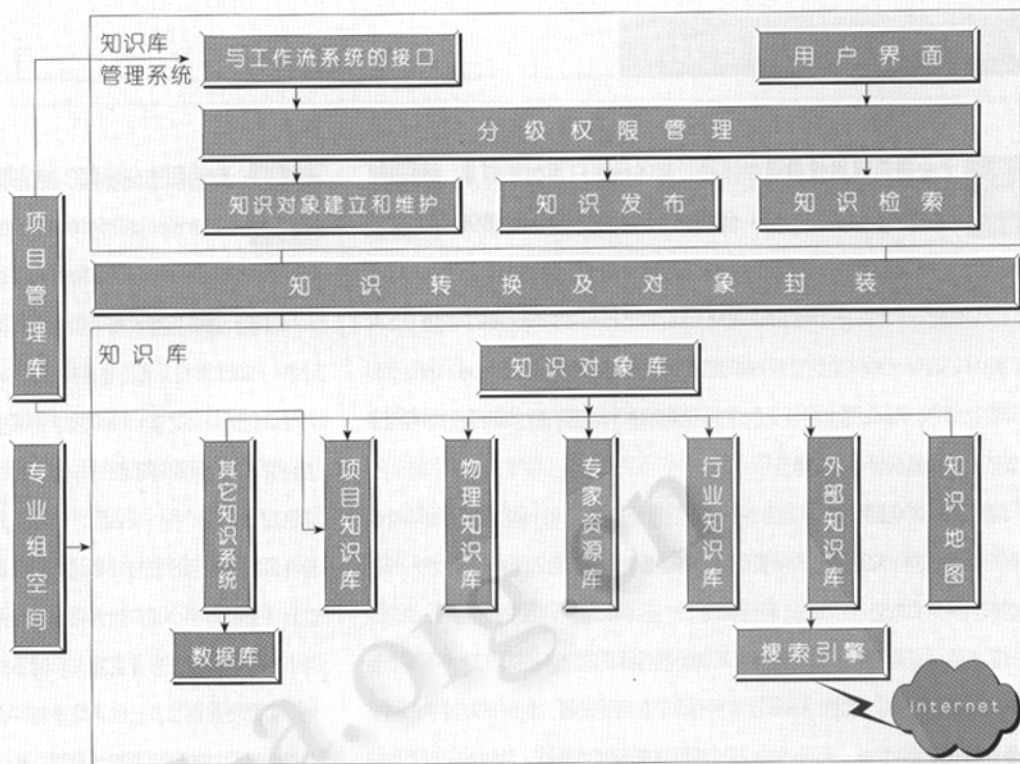


图1 系统结构

进行项目筛选和投资经理在进行投资后管理的过程中碰到问题时进行咨询的。同时，在项目管理的过程中，也会有一些新的专家资源增加进来。

专业组空间是企业专业小组包括按行业划分的专业组和项目组进行交流 and 讨论的空间，各专业组在这里进行交流，将隐形知识转化成显性知识，形成组织的知识。

项目管理是风险投资企业的主要业务过程。项目管理正是企业应用和积累知识的过程。在项目筛选和投资的过程中，项目经理和投资经理会就一些碰到的问题查询相关的知识，有时候也会咨询一些专家。同时，在项目的进行过程中，项目经理和投资经理也会撰写一系列的文档，获取一些相关资料，项目及其相关的文

档资料本身也就成为一种特殊的案例资料甚至成为企业的知识，为后来的项目提供参考。这个过程同时也将项目经理和投资经理的隐性知识转化成显形知识。

搜索引擎是构架在整个平台上的一个工具，它能够为用户提供一种途径，通过全文检索或者自定义条件，迅速搜索出用户所关心的资料 and 知识。

4 结论

知识管理是目前企业竞争的重要手段，特别是在风险投资这样知识高度集中的行业，构建企业知识平台，提高工作效率，更是刻不容缓的事情。本文介绍了风险投资企业构建知识管理系统的基本方法和实例，希望能起到抛砖引玉的作用，给大家一点参考。■

参考文献

- 1 柳卸林. 知识经济时代的企业管理. 知识经济与中国发展 [M]. 机械工业出版社, 1998.
- 2 Jack G. Olin, Noel P. Greis and John D. Kasarda. Knowledge Management across Multi-tier Enterprises: The Promise of Intelligent Software in the Auto Industry. European Management Journal, 1999, 17(4): 335-347.
- 3 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务 [M]. 上海三联书店, 1998. 269.
- 4 包宏, 查金容. 系统工程知识库系统的设计和开发. 知识工程, 1991, 12: 24-26.