지식경영의 필요성과 성공전략

이 홍 교수

행정자치부

목 차

Ⅰ 지식경영의 이해

Ⅱ 지식경영의 필요성

Ⅲ 지식경영의 발전추세

Ⅲ 지식경영이 실패하는 이유

Ⅳ 지식경영의 성공을 위한 제언

I. 지식경영의 이해

지식경영이란?

조직의 비전과 미션달성에 직결되는 핵심지식을 창조, 축적, 공유, 활용함으로 구성원의 일하는 모습을 바꾸고 조직의 대 고객가치를 높이기 위한 경영.

지식경영의 목적

- 조직비전과 미션달성을 위한 핵심지식 확보
- 핵심지식의 확대 재생산을 통한 경쟁력 강화
- 지식창조와 공유활동을 통한 전 구성원의 지식인화

지식의 정의

효율적인 업무수행과 문제해결에 필요로 되는 모든 것

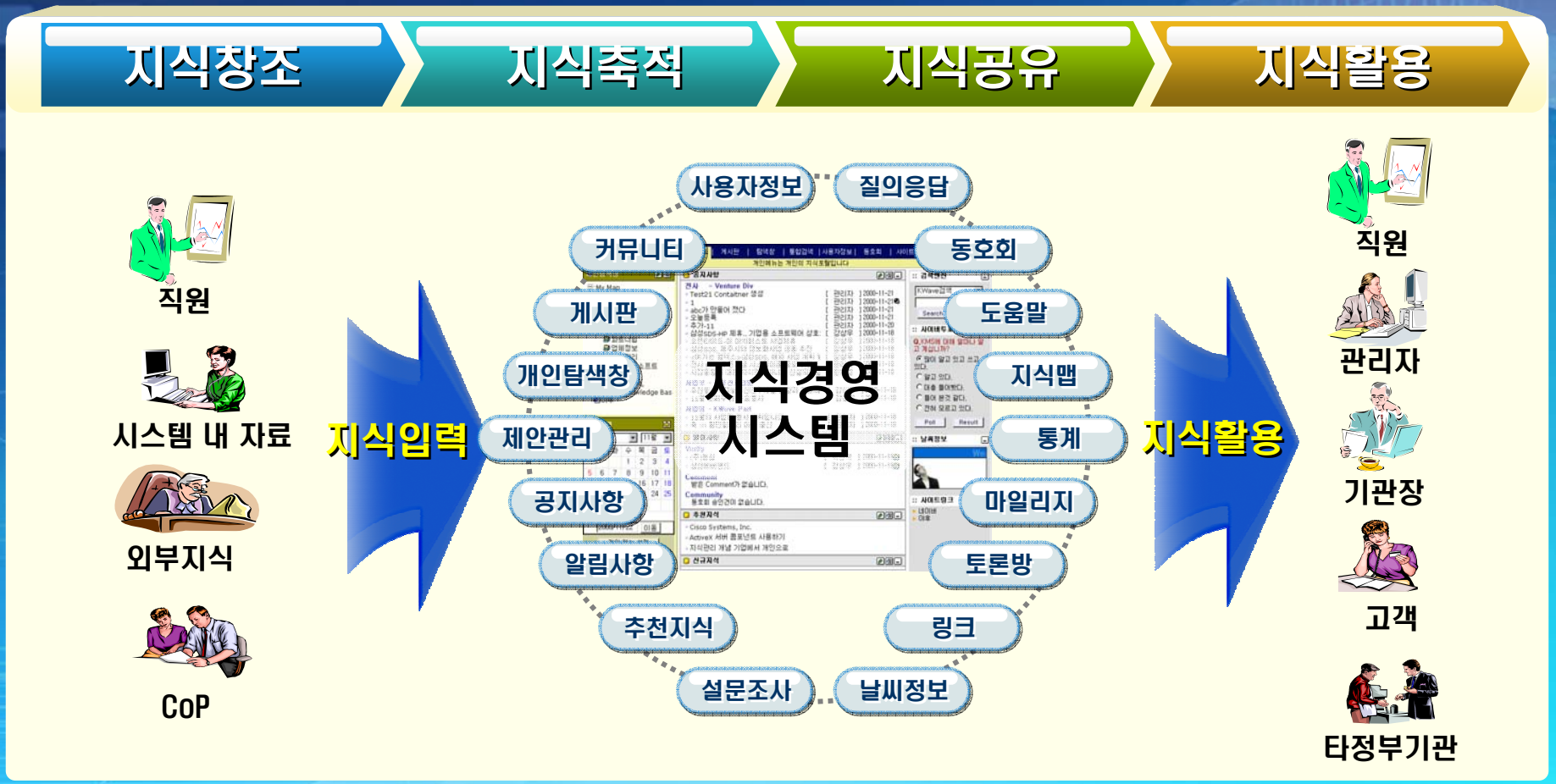
지식의 분류 (OECD)

- Know-what : 업무관련 사실이나 사물 또는 개념
- Know-why : 업무수행의 이유와 수행원리
- Know-how : 업무의 순서와 흐름
- Know-who : 업무관련 지식과 능력의 소유자

지식의 사례

구 분	마케팅	재무회계	인사노무	홍보섭외	교육	구매	경영정책
각종 결과물	마케팅전략 보고서	각종재무통계 결산결과		고객이미지 조사결과	교육교재	구매노하우 공급선관리	전략수립절차 경영회의자료
경험과 사례	수주사례 고객정보 해외정보	자산취득/ 처분 공사사례 감사 사례	인사운용사례 평가보상사례	언론홍보 사례 우수광고 사례	강사평가 우수과정개발	실패사례 구매선선정 사례	
각종 모임의 자료	EC/CALS 고객COP 경쟁사분석 E-Biz 동호회	통상/조세 반덤핑연구회	인사조직 연구회	홍보연구회 해외연구	HRD협의회 계열사협의회 학습동아리	품질연구회 B2B SCM	선진경영 연구회 지식경영 연구회
전문가 네트워크	Q & A, FAQ, 출장, 유학,연수, 세미나						
업무메뉴얼	시장조사 판매계획	예산,회계 원가	인사 급여,복무	홍보 문화	과정개발 과정운영	자재관리 각종계약	경영계획 경영기획 경영지원
외부정보	고객사 경쟁사	타사비용수준 각종법률정보	삼성HR Plaza 인사관리정보	관련업계 홍보물	컨설팅사정보, 교육안내	공급선 정보	시장분석동향

지식경영의 순환구조



지식경영은 지식을 창조하고 창조된 지식을 축적, 공유하며 이를 업무의 효율적 수행과 문제해결에 활용하는 일련의 활동으로 구성되어 짐.

II. 지식경영의 필요성

지식기반경제의 출현

지식기반경제

지식과 정보의 창조, 공유, 활용이 모든 경제활동의 중심이 될 뿐만 아니라 국가와 기업 그리고 개인의 부가가치 창출과 경쟁력 향상의 원천이 되는 경제 (OECD)

지식기반경제의 특징

과거	The Haves vs. The Don't Haves
지식기반경제 하	The Knows vs. The Don't Knows

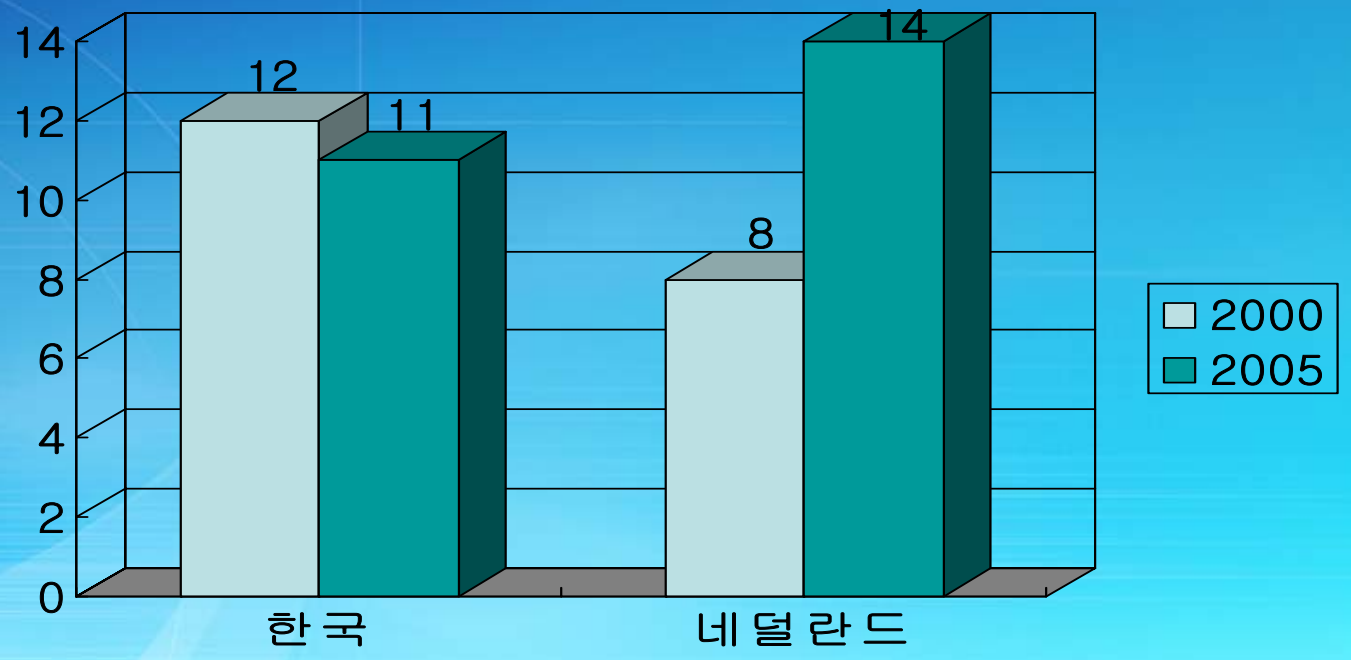
수확체증의 법칙

일단 앞서면 더욱 앞서고 일단 처지면 더욱 처진다!

우리의 현실

부즈알렌 해밀턴: 한국경제는 지식의 덫에 걸려 있다.

포춘 글로벌 500대 기업의 수

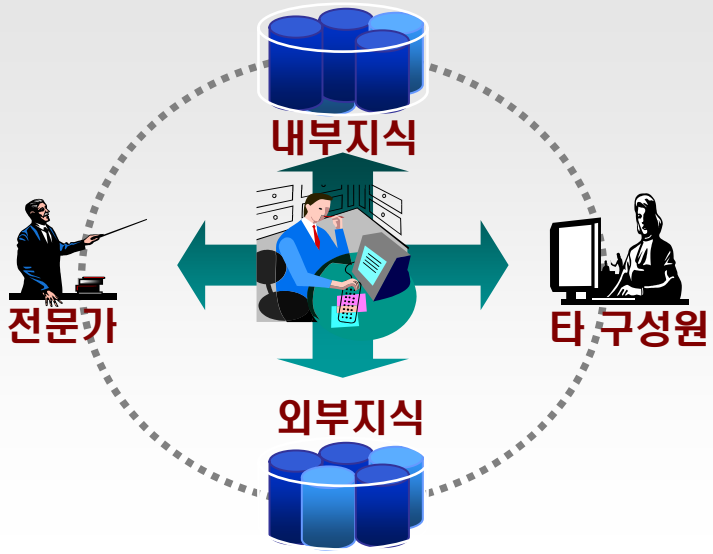


요소투입(자본, 노동)적 성장은 한계에 이르렀음.

지식기반경제 하에서는 일하는 방식이 변경될 필요

과거의 일하는 방식

지식경영기반 하에서의 일하는 방식



과거의 일하는 방식은 정보와 자료를 찾기 위해 과도한 시간을 소비하고 업무는 미로 속을 헤매는 것과 같이 낭비적인 요소를 많이 가지고 있었음. 지식경영은 이러한 낭비를 최소화함으로 지식기반경제 하에서 가장 효율적으로 업무를 수행할 수 있는 최적의 방식을 제공함.

Earnst & Young

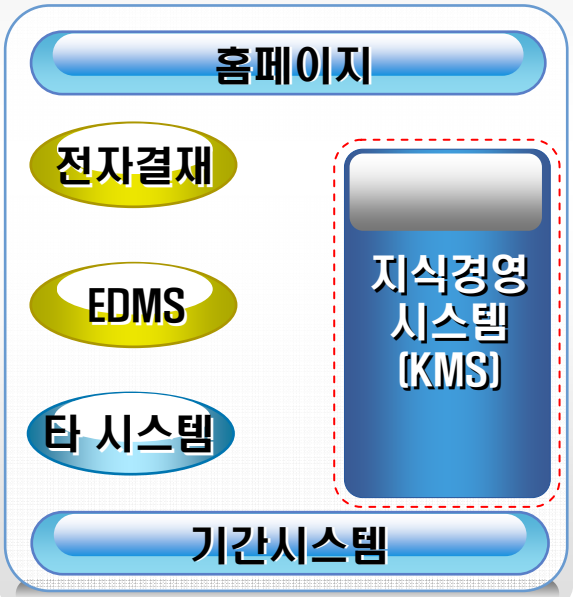
Earnst & Young의 분석에 의하면 지식경영이 전제되지 않았던 과거에는 정보조사나 입수 또는 정보공유를 위한 회의 등이 과도하여 업무수행의 낭비가 전체 근무시간의 35%에 이르는 것으로 분석되었음. 이에 비하여 지식경영이 도입된 이후에는 이러한 낭비적 업무가 감소하여 창의적 업무수행이 30% 정도 증가하는 것으로 관찰됨.

III. 지식경영의 발전추세

지식경영시스템 관점

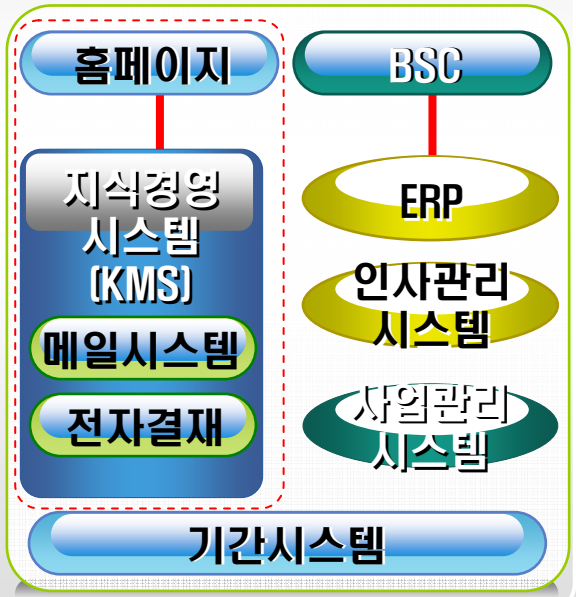
독자적 지식경영 시스템 단계

- KMS시스템 구축



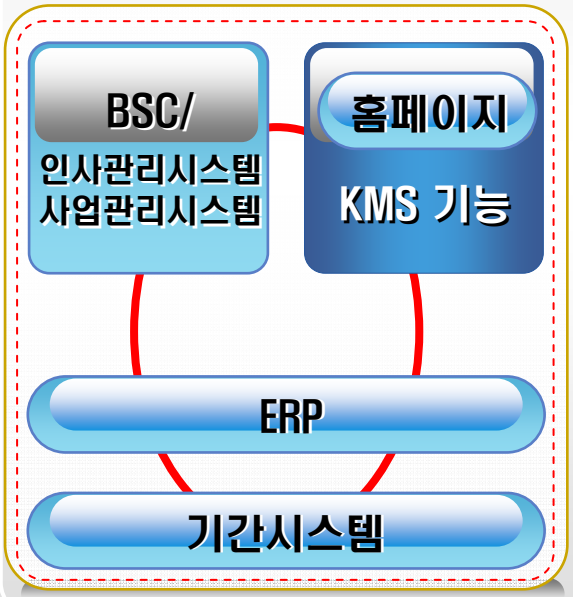
지식경영시스템의 포털화 단계

- KMS의 포털화
- 인터넷 기반화



전사적 포털화 단계

- 전사적 통합지식경영시스템 구축



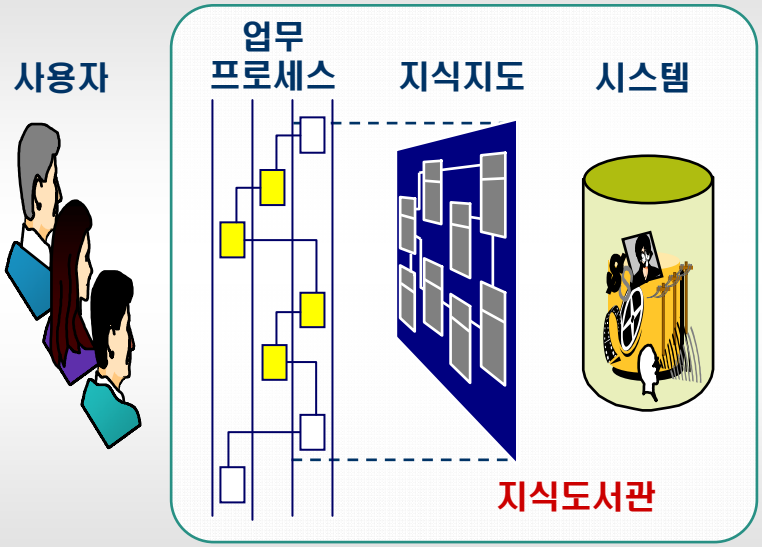
사례: 대우건설 전사적 포털

업무관점

창고형 지식경영

업무와 지식경영의 분리

업무형 지식경영



업무와 지식경영의 연계

과거에는 지식경영과 업무수행이 분리되어 일체화를 이루지 못하였음. 이로 인해 업무당당자들이 지식경영을 별도의 일로 받아들이게 되어 지식경영 활성화의 장애요인으로 작용하였음. 최근에는 업무프로세스를 반영하는 지식지도의 설계가 가능해지면서 지식경영과 업무가 일체화되기 시작함.

사례: 보험사

사고접수 → 사고조사 → 피해조사 → 보험금결정 → 종결처리

계약조회 → 사고입력 → 담당자배당 → 안심 콜

업무 프로세스형 지식지도

사고접수

- 업무지침
  - 면부책
  - 사고조사
  - 기타
- 실무참고서
- 법규적용사례
  - 자동차손해배상보장법
  - 민법
  - 도로교통법
  - 교통사고처리특례법
  - 보험업법
  - 보험계약법
- 약관
  - 자동차보험

사고/피해조사

- 우수사례 및 노하우
  - 면부책
  - 사고조사
  - 기타
- 고객정보
  - 개인피보험자 정보
  - 법인피보험자 정보
  - 피해자 정보
- 업무서식
- 손사시험정보

보험금결정

- e-보상시스템
  - 사고접수
- 보상정보방
- 보상통계방
- 협력업체찾기
- 관련기관
  - 경찰청
  - 법제처

학습동아리 (CoP) 관점

학습동아리 (CoP) 란?

조직의 핵심지식 창출에 기여하기 위해 다양한 분야에서 공통의 관심사를 가진 사람들의 모임이나 네트워크

사례: 현대 모비스

테마 선정 및 CoP 구성

- 과제 : 재고 감축 방안 도출
- 시샵 : 국내재고관리부 ○○○GJ
- 회원 : 8명
  국내재고관리부, 영업관리부,
  구매부, 해외재고관리부, . . .
- 활동기간 : 2003년 10월 ~ 12월

활동 단계

- 현 재고 운영 현황 분석
- 구매/판매부문 연관 요인 분석
- 선진 기법 학습 및 탐구
- 재고감축 요인 분석 및 관련부문 연계
- 업무 적용 방안 수립

활동내역

- 자체 업무 분석 및 현황 정리 작업 수행
- 벤치마킹
- 학습 내용 자료실 등록을 통한 공유 및 토론
- 문제해결활동을 통한 해결안 도출

IV. 지식경영이 실패하는 이유

막연한 기대나 수동적 태도

- 남들도 하니까 해야지.
- 하면 무언가 좋겠지.
- 평가를 잘 받아야 하니까.

→ 왜 지식경영을 하여야 하는가가 불분명한 상태에서 도입

전산중심의 사고

- 전산인력 중심의 지식경영시스템 구축.

→ 지식관리 전담인력이 지식경영에 대한 이해부족으로 전산시스템 중심의 사고로 방향을 잡을 때 (지식경영 전담인력과 구성원과의 유리현상)

타 정보 시스템과의 유기적 연계 실패

- 그룹웨어와의 연계 미비.
- 성과/인사관리시스템과의 연계 미비.

→ 지식경영시스템은 타 정보시스템과의 유기적인 연결로 지식과 정보의 호환이 자유스러워야 하나 이러한 연결구조를 이해하지 못한 경우.

핵심지식 인식의 실패

- 우리 조직의 핵심지식이 무엇인지를 모르고 지식경영시스템 구축.

  → 우리 조직에서 핵심적으로 중요하게 여겨야 하는 지식에 대한 정의를 먼저 내려야 하나 이에 대한 인식이 없는 경우.

신뢰구축의 실패

- 구성원들에 대한 충분한 이해와 협조를 구하지 못하고 강제적으로 지식경영활동 지시.
- 지식경영 활동을 유지하기 위한 보상과 평가기준 애매.

  → 구성원들과의 혼연일체적 신뢰감을 구축하지 못하는 경우.

기관장의 무관심

- 기관장의 전폭적인 지지 없이 말로만 지식관리의 중요성 강조.
- 구성원들에게는 지식경영의 중요성을 강조하면서도 자신은 방관

  → 지식경영 담당자나 지식경영 추진자에 대하여 기관장의 강한 신뢰와 지원이 약하여 구성원들로 하여금 기관장의 의지에 의구심을 가지게 하는 경우.

V. 지식경영의 성공을 위한 제언

분명한 목표의 설정	• 지식경영을 통해 얻고자 하는 바의 명확화
전략적 관점에서 추진	• 조직의 핵심역량향상과 지식경영을 전략적으로 연계
변화관리의 중요성 인식	• 구성원 마인드 변화와 신뢰획득에 주력
업무와 지식 경영의 연계	• 업무 따로 지식경영 따로의 탈피
시스템 간의 연계	• 그룹웨어 등 유관 시스템과의 연계