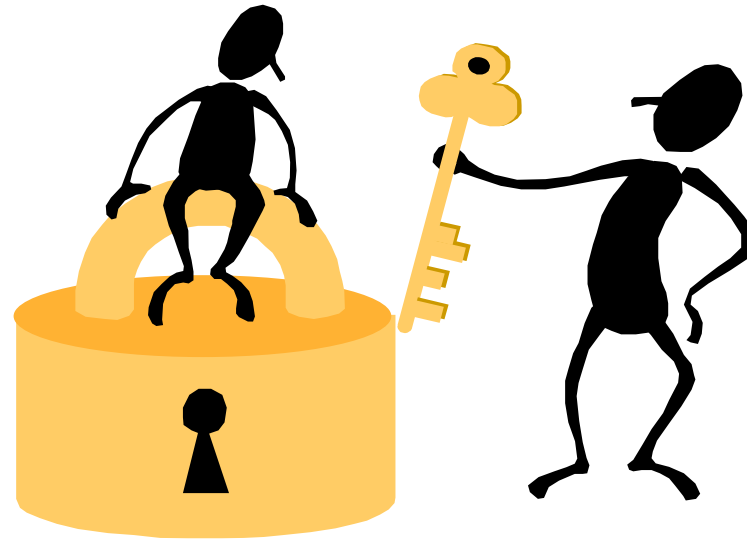


지식경영 어떻게 성공시킬 것인가?



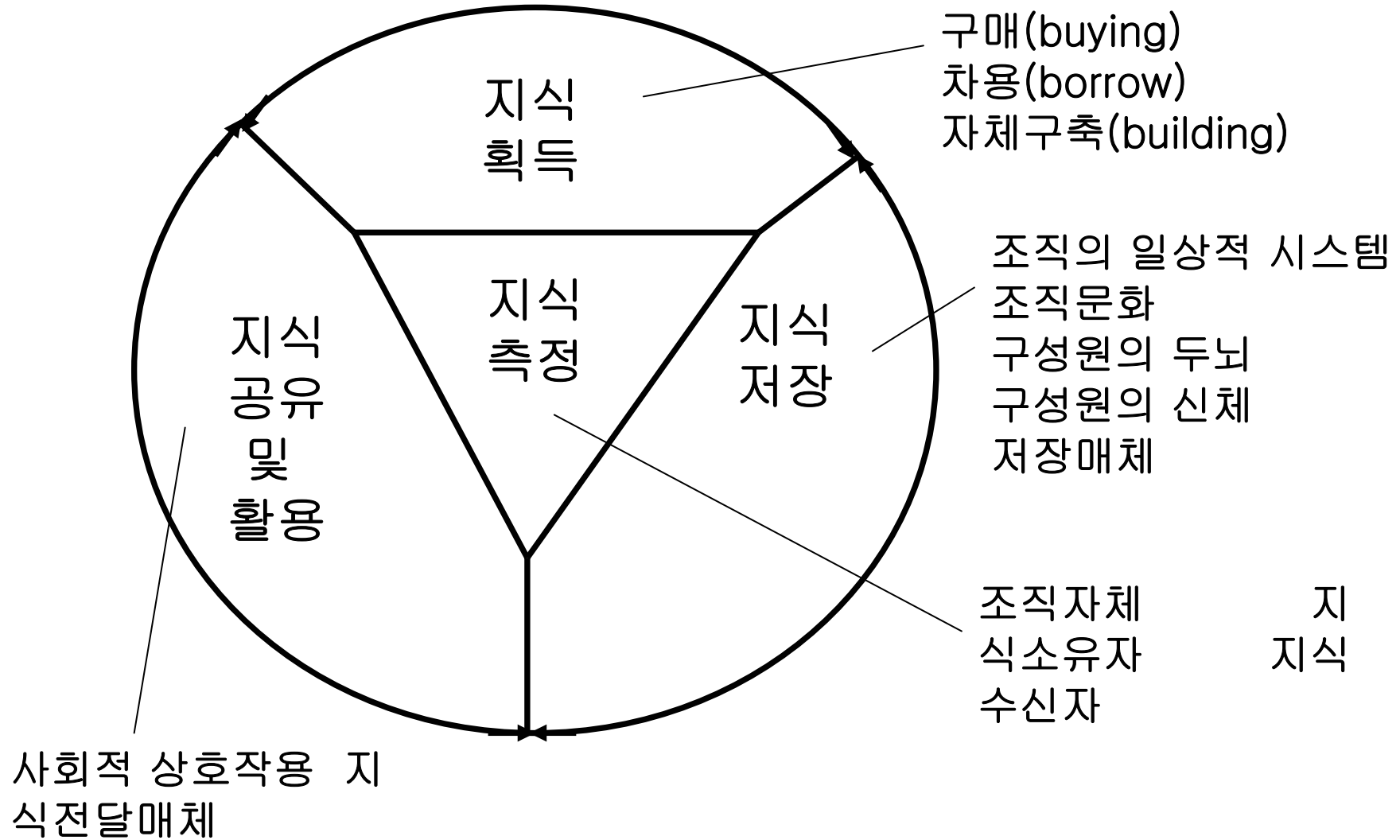
이 흥

(광운대, 경영학과)

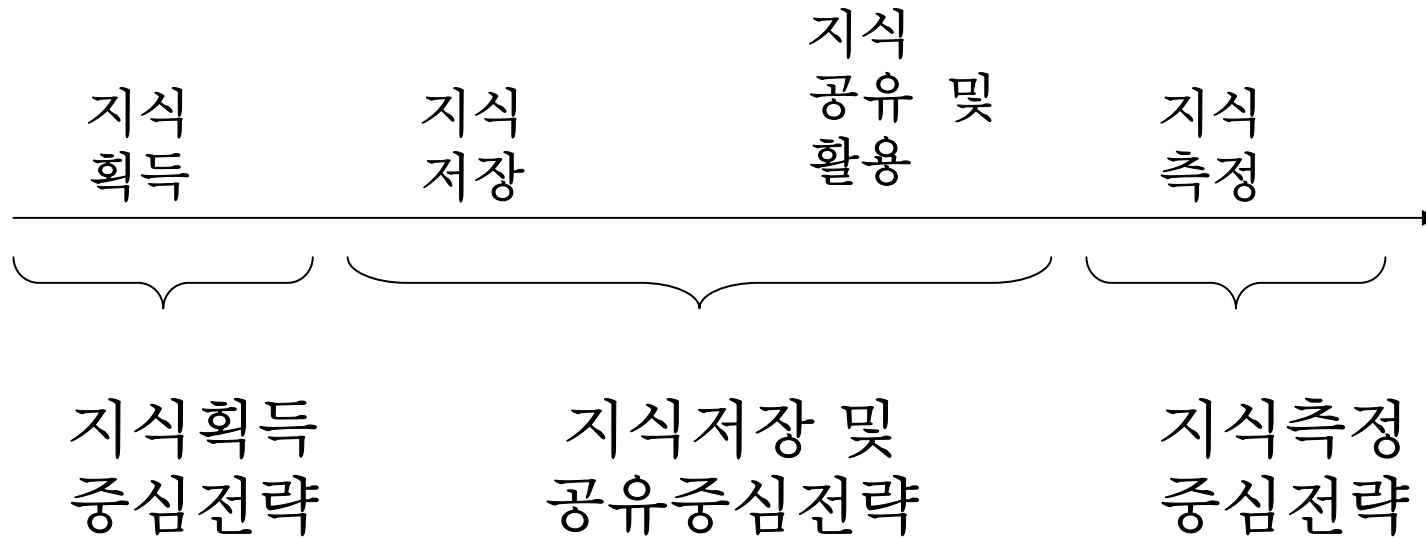
- 2002년 3월 6일 한국능률협회매니지먼트에서 주관한 지식경영 세미나에서 발표된 자료입니다.
- 복제시에는 유레카컨설팅 홈페이지(www.eurekaworld.com)에서 인용하였음을 명기하여야 합니다.

지식경영 순환과정과 지식경영추구전략

지식경영 순환과정



지식경영 접근전략



1. 지식획득중심전략

1) 주안점: 지식획득 특히 조직 내에서의 지식생성에 관심

지식획득을 위한 조직문화적 접근

사람중심

2) 지식획득: 조직적 (조직전체 차원에서의 문제해결을 중심으로 한 지식생성 방식)

3) 지식저장: 조직문화, 구성원의 신체 및 두뇌

4) 지식공유와 활용: 사회적 상호작용(커뮤니티)

5) 지식측정: 문제해결 성과중심의 지식측정 (문제해결에 대한 성과배분의 목적)

장점: 지식의 갱신성을 강조함으로 조직역량의 지속적인 개선이 가능함

문제점: 지식의 저장 매체에 대한 상대적인 무관심으로 지식의 체계적인 관리가 어려움

2. 지식저장 및 공유중심전략

1) 주안점: 기존 지식의 공유에 관심

정보기술 등의 활용을 통한 저장 및 유통매체 중심접근

개인의 두뇌 및 체화 지식의 추출에 관심

2) 지식획득: 개인적 능력에 의존

3) 지식저장: 저장 매체 (특히 정보시스템)를 중심으로 한 지식저장

4) 지식공유와 활용: 저장 매체를 중심으로 한 유통

5) 지식측정: 수신자 중심의 지식측정 (수신자가 판단한 지식 유용성)

장점: 저장 매체의 활용으로 인한 지식 유통력의 증대

문제점: 기존 지식의 활용에 주안점을 두기 때문에 지식의 갱신성 부족

지속적 지식 생성력 부족으로 기업경쟁력 제고에 문제

수신자 중심의 지식측정으로 정당한 지식평가에의 어려움

3. 지식측정중심전략

1) 주안점: 조직성과의 측정의 일환으로 지식측정을 사용

성과측정에 따른 관리중심(인사고과체계와의 연계성)

2) 지식획득: 개인적 (측정결과의 피드백을 통한 자기개발 방식)

3) 지식저장: 특별한 저장방식은 없음

4) 지식공유와 활용: 개인의 지식공유활동을 개인지식측정의 한 방법으로 활용하여

지식공유 촉진

다양한 공유방식 (사회적 상호작용, 정보시스템의 활용)

5) 지식측정: 소유자(생산자) 중심의 지식측정

장점: 개인의 역량평가를 피드백 함으로 자기개발의 자극을 강화

조직지식의 체계적 관리가 가능함

단점: 지식갱신이 개인의 책임에 놓이게 됨에 따라 지식갱신의 체계적 접근 어려움

지식평가 결과를 피드백하여야 하는 난제

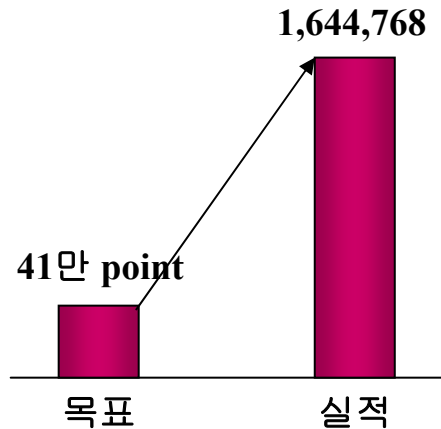
IT중심의 지식경영과 실패의 경험

등록지식은 증가?

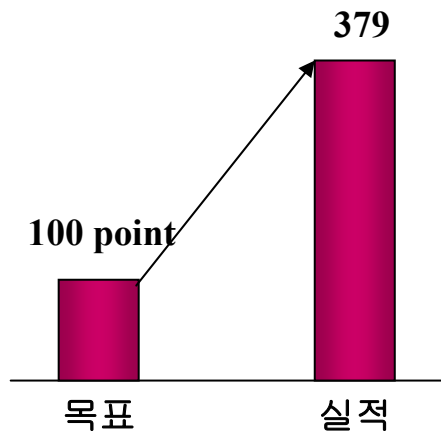
추진실적

문제점

회사 전체



개인 평균

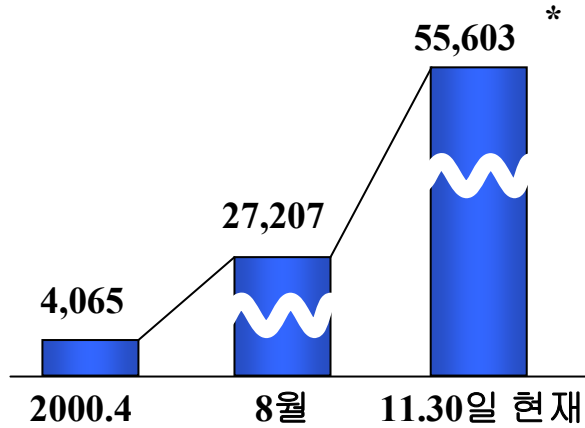


- 마일리지 취득 강제화
 - 사업부/부문 OSA 항목으로 설정되면서 관심 유발을 통한 자발적 참여라는 당초의 취지가 다소 퇴색되었으며 이에 따른 구성원들의 반감이 발생하였음
- 지나친 경쟁 유발
 - 사업부/부문, 팀, 개인별 실적이 집계되면서 경쟁을 유발하여 지식활동을 통한 Value 체감 보다는 ‘활동’ 그 자체가 목적으로 변질되었고 그 결과로 garbage성 자료가 대량으로 등록되는 부작용이 발생하였음

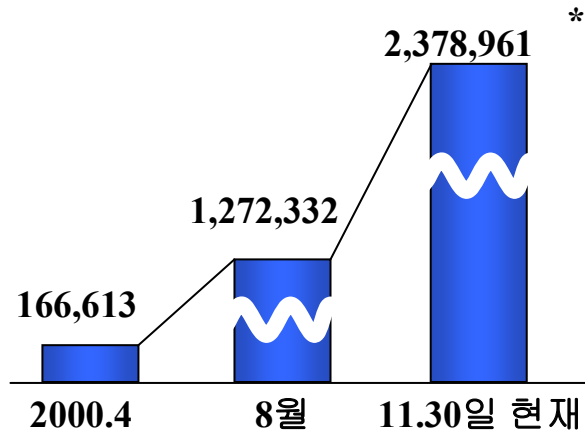
등록지식의 품질은?

활용현황

등록건수



조회건수



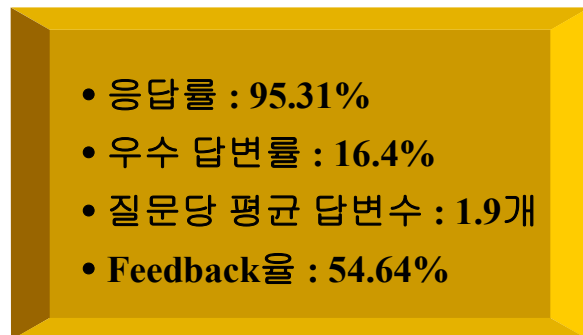
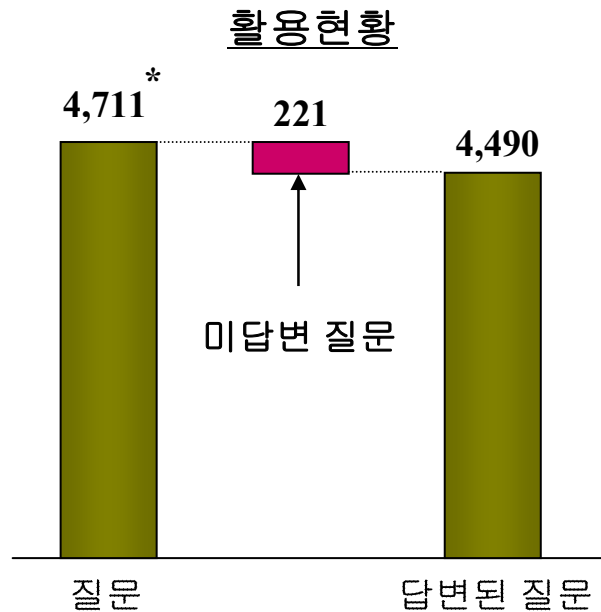
* 주) 지식Map 중복등록 및 조회 수치임
: 11.30일 현재 등록건수는 19,383건

문제점

- ‘창작’ 지식활동 저조
 - 등록지식의 비율이 취득자료 95.8%, 창작지식 4.2%로 나타나 외부지식에 대한 의존도가 지나치게 높은 것으로 나타남
- Garbage성 자료 등록
 - 우수자료(조회건수 200회 이상이면서 평가점수 2.5이상)의 비율이 0.73%에 불과한 것에서 보듯 garbage성 자료의 비율이 매우 높음
 - 지식 마일리지 획득을 위한 건수위주의 활동 결과임

문제해결은 어느 정도나 가능한가?

Q&A활동



* 2000년 신규 등록된 질문

문제점

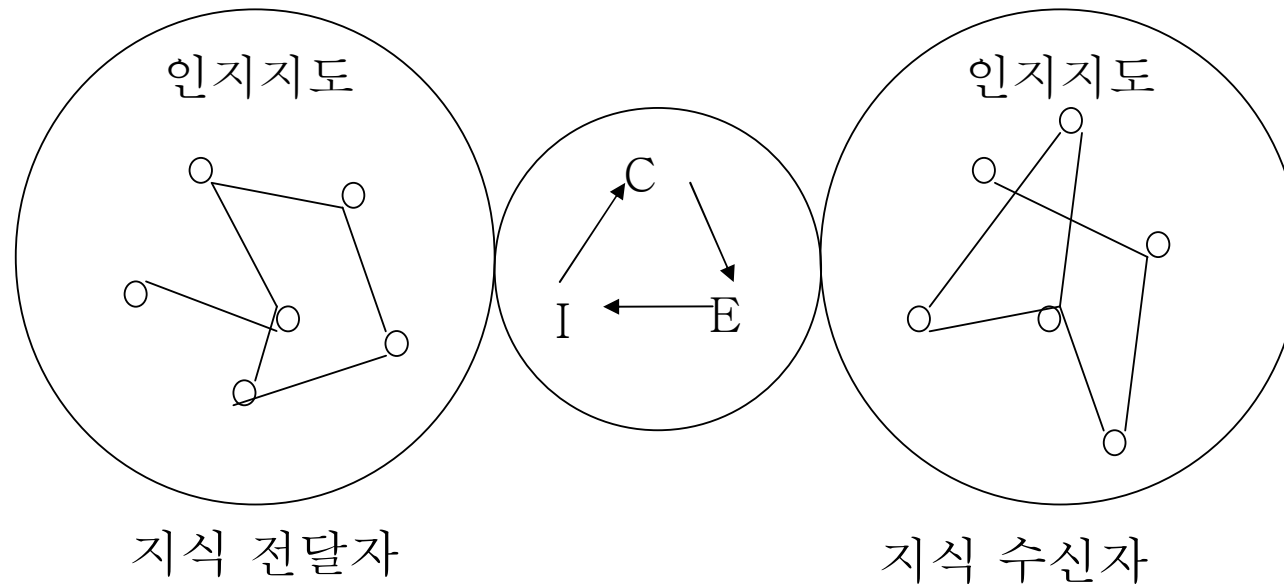
- 전문가 참여 저조
 - 자율적인 묻고 답하기의 특성을 감안할 때 응답율은 당초 기대치(70%)를 능가하는 수준이나 우수답변의 비율이 낮게 나타난 것은 관련분야 전문가들의 참여가 저조한 때문인 것으로 분석됨
- 미답변 질문 처리 프로세스 부재
 - 미답변 질문의 처리를 위해서는 지식관리센터 차원에서 조직적/프로세스적으로 대응했어야 했으나 구성원들의 성실성에 감성적으로 호소하는 소극적 대응에 그치고 말았음
- 부적절한(비업무 분야) 내용의 Q&A가 다수 발생함

이유 1: 지식생성 자극 메커니즘 부재

이유 2: 지식포획 또는 지식거래현상

		지식 (knowledge)	
		개인적 (individual)	사회적 (social)
배려 (care)	저	포획 (capturing)	거래 (transaction)
	고	자진 증여 (bestow)	내재 (indwelling)

이유 3: 지식 수신자의 지식이해 부족



주) C: 의사소통, E: 평가, I: 통합

지식전이 = 지식방출(transmission) + 지식흡수(absorption)

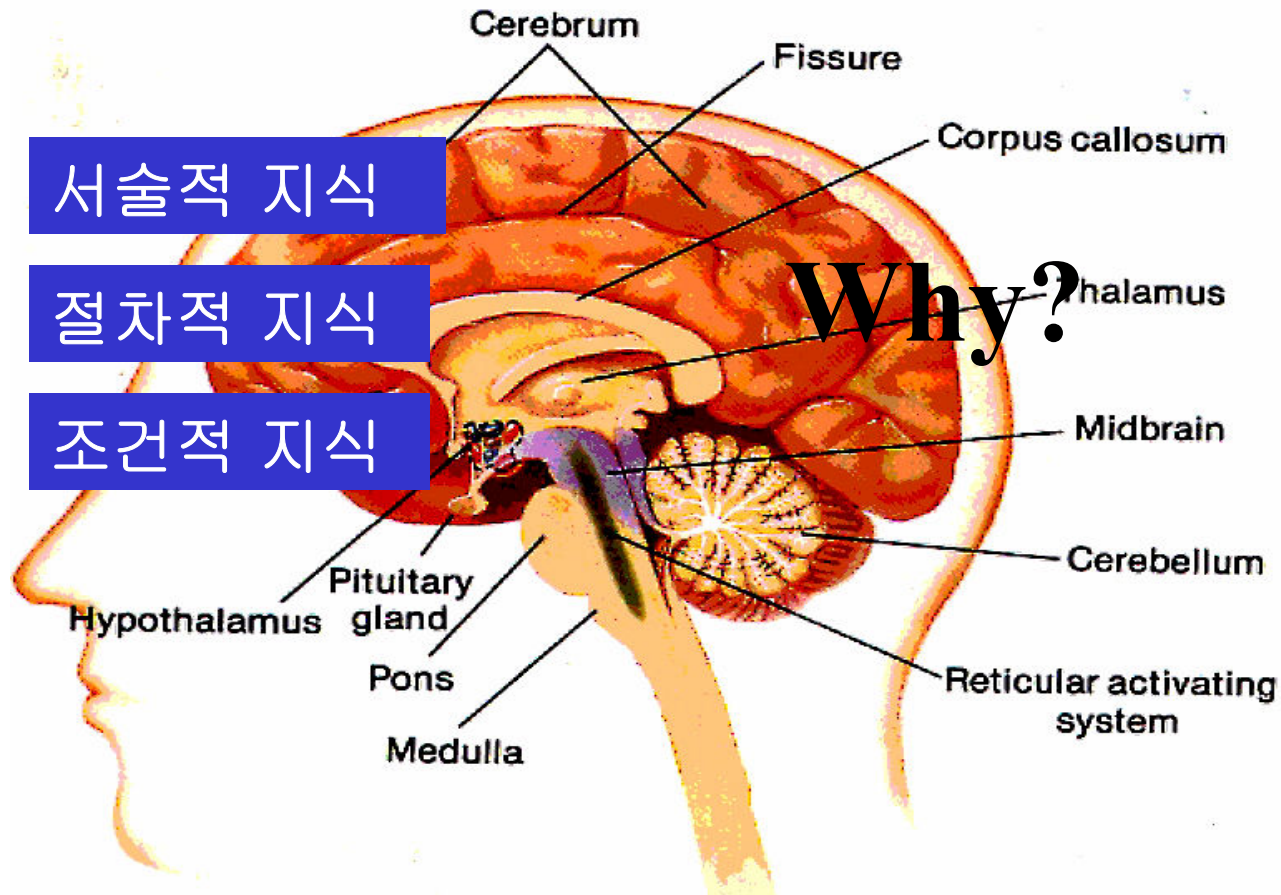
이유 4: 지식경영 접근방식의 문제

한국기업들의 지식경영 전략
→ 철저한 push전략

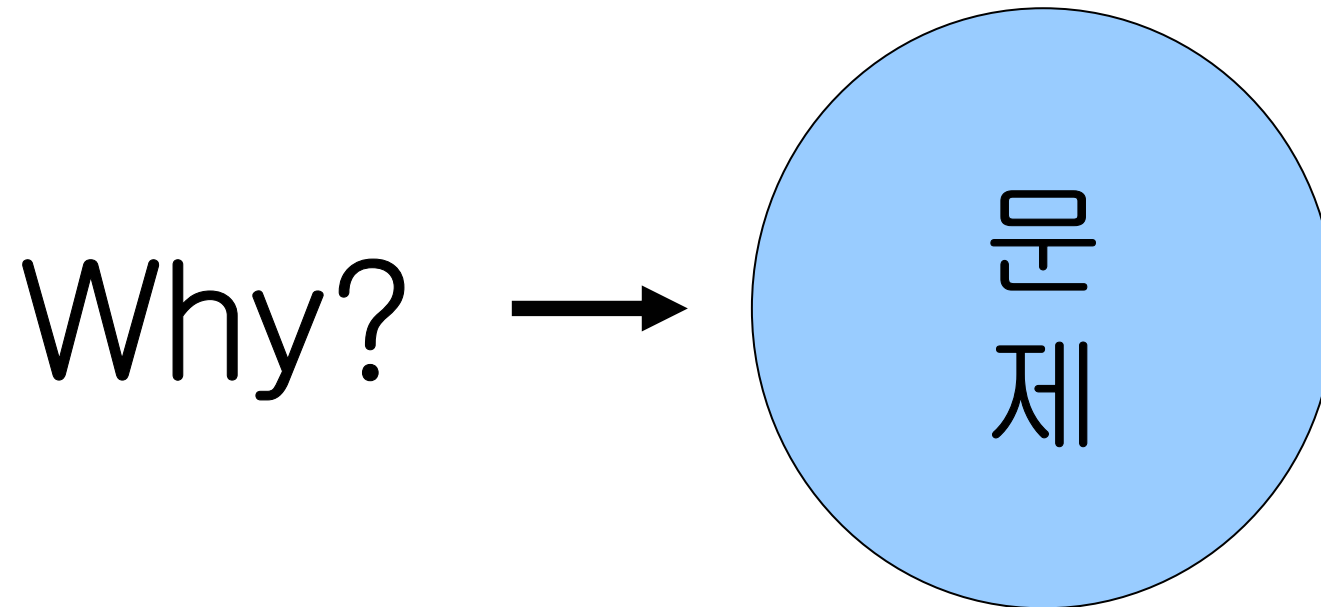
- 1) 먼저 KMS를 구축하고(시스템 위주사고)
- 2) 공유가 일어나도록 외재적 유인책이나 강압책을 쓰고(컨트롤 사고)
- 3) 그래도 안되면 구성원에 문제가 있다 라고 판단한다. (사람에 대한 사고 결여)

지식획득 중심의 지식경영 전략

지식생성의 실마리

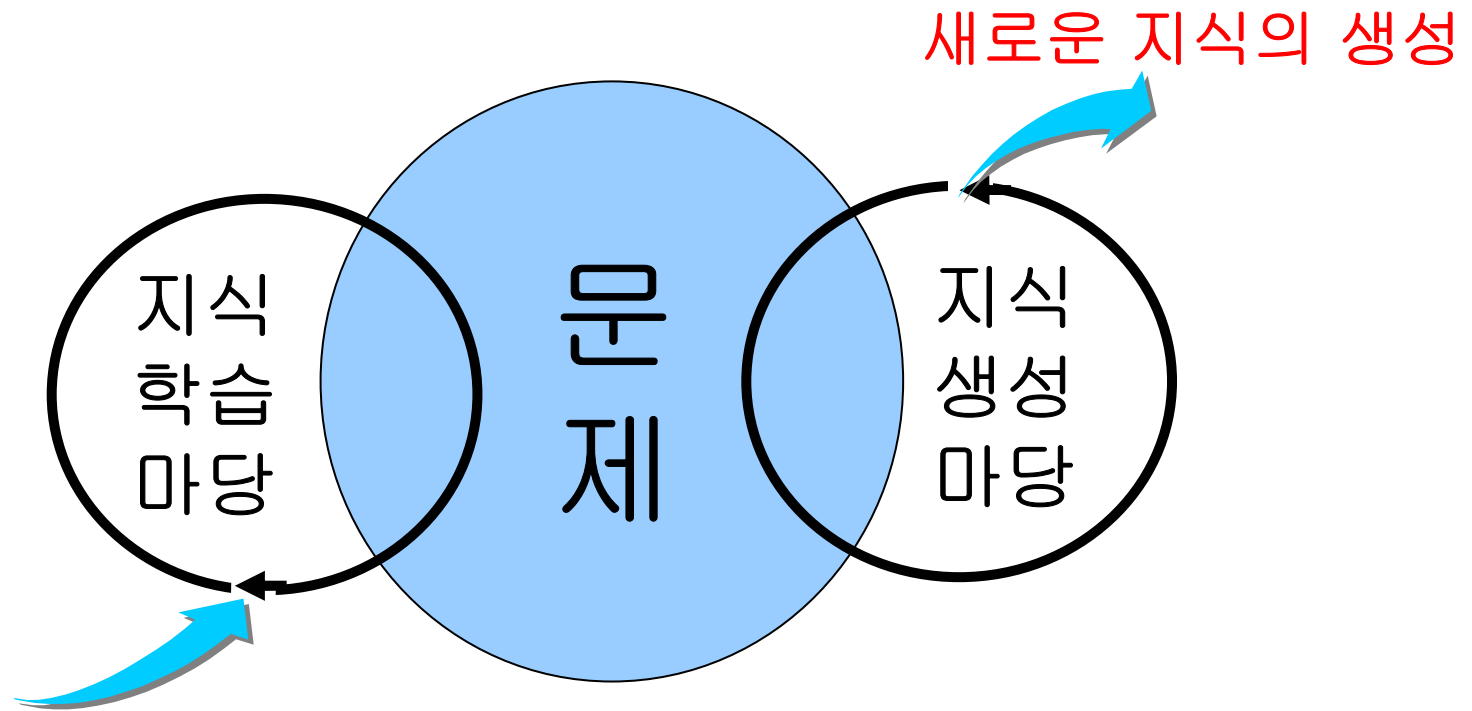


왜와 문제 그리고 재미



당구에 미쳐본 적이 있는가?

지식이 필요한 이유: 문제의 해결



외부지식의 유입 + 시행착오 학습


왜 우리는 문제를 만들어
내지 못하는가?

고정관념: 왜를 통한 문제제기는 나쁜 일?

Why?가 없는 한국의 교육

바보들의 나열

$$3x - 5 = 7 \quad ?$$

$$3x - 5 = 7$$


왜?

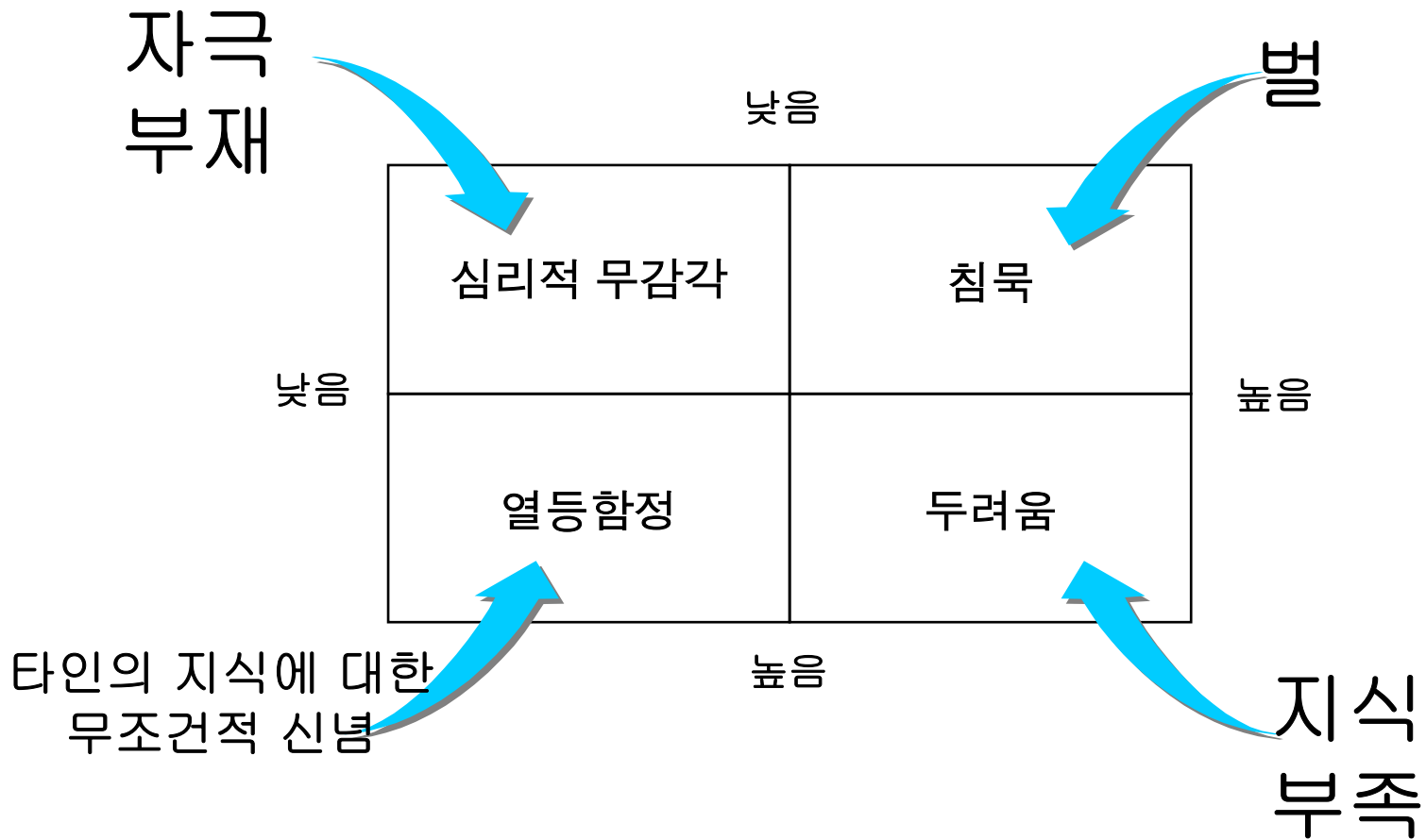
서양과 한국의 사고차이

한국: 공자나 허준이 말한 것은 진리이다.

서양: 공자나 허준의 말도 일단 의심해볼
필요가 있다.

공자나 허준의 말도 검증이 필요하다.

기업에서는 왜 왜를 던지지 못하는가? 문제진입장벽 형성원인



열등함정의 예

이 장비는 미국에서 만든 것이다.
우리가 손대면 큰일이 난다?

침묵의 예:
어느 한국기업의 문화

言即必

言即行

言即損

삼성종합화학의 사례

가장 커다란 특징

문제풀이를 지식경영의 최우선과제로 생각

→ 이를 통해 구성원의 학습의식변화 촉진 →
학습하는 조직문화 생성

어떻게 시작?

최고경영자의 의식변화와 설득노력

- 사람이 변화하지 않고서는 아무것도 안 된다.
- 손발이 저항하는 것이 아니라 머리가 저항한다.
생각을 바꾸어야 한다.

- 사장 릴레이 간담회 시작:
- 각 계층, 부서단위로 사장의 변화의지 전달

문제 들춰내기

1) 상하수평간 열린 대화의 유도

- 대화 없이는 문제를 찾을 수 없다.
- 고질적 관행타파를 위한 핫라인 설치로 사장직보
- 혁신활성화를 위한 사내 뉴스지 창간
- 대리급사원에 의한 청년중역회의 구성

2) 전사적 개선과제 수집(문제 들춰내기)

- 1000여건의 과제 취합
- 이들 과제의 프로젝트화

문제찾기의 체계화

1) 제안 시스템의 활용

→ 간단한 제안

→ 수거평가 후 피드백

→ 건당 등급화 포상 및 마일리지부여

2) 아이디어방

→ 엔지니어 출신들과 연구원들의 아이디어 유도

→ 제안은 프로젝트화

→ 성과보상

→ 프로젝트화된 아이디어는 전산이력관리

아이디어방: 사례

낱새는 방 (날마다 새로운 아이디어를 발굴하는 방)

- 1) 운영방향: LOSS=Zero
덜쓰고, 싼것으로 대체하고 없애라!
- 2) 고정관념탈피: 더 이상 개선할 곳은 없다.
-> 공정내 모든 곳을 개선한다.
- 3) 아이디어방에 들어오면 당장의 현업 잊기
평소의 개선 아이디어를 개선게시판에 자유롭게 기재
셀프 스터디를 통한 아이디어 산출
자유스러운 토론을 통한 문제해결

문제풀이 촉진 조치

- 1) Q미팅: 현장문제를 관련부서 사람들이 즉석에서 조치
(사장에 준하는 권한을 부여) – 현장즉개선 지원팀
- 2) Cross 미팅: 지원팀이 각 부서를 순회
 애로사항 수집 및 처리
- 3) 사례전파:
 - * 사내 신문, 방송 및 발표회
 - * 사내 벤치마킹 버스 운영
 - * 노우하우성 지식의 형식지화
 → 개선사례집, 앗차사고사례집
- 4) 금지세우기:
 - * TPM명소(공장), 명예의 전당
 - * 부서기 및 휘장수여: 자부심 부여

의타성 제거하기

사례:

설비 문제시 공무부에 의존

현장 직원들의 지식의존도 심화

개선이 일어나지 않음

- 공무부의 인력을 파견형식으로 현장에 배분
현장직원에게 대한 설비보전 지식을 전수 및 교육
- 현장직원들의 전체적인 공정원리 체득
현장에서의 처치능력 증가와 개선능력의 향상
현장 인력의 다기능화 촉진
- 새로운 개선아이디어의 증가
전체적 시각에서의 새로운 아이디어 산출

기반지식 증대하기

현장사원 OJT교육

공정별, 직무별로 OJT교육 후 상위의 직급승진

OJT: 지도자와 대상자의 1:1 교육

지도자: 자율적으로 매뉴얼 작성의무

교육후: 합격/불합격 결정

포어맨: 필기시험 출제. 교육의 충실도 점검

→현장사원의 기반지식 증대

→새로운 개선 아이디어의 향상