

21세기 기업경쟁력의 열쇠 지식관리

1998년 9월 21일

앤더슨 컨설팅

김광순

AC Andersen
Consulting



지식 관리는 급격히 변화하는 환경아래 정보 기술과 인간의 창의력이 결합되어 경제를 이끄는 지식 경제시대에서 더욱 더 그 중요성이 높아지고 있습니다.

핵심 역량의 강화

- 시간, 원가, 품질을 향한 지속적인 개선요구
- 고객 요구사항의 빈번한 변화
- 신규사업기회의 포착

세분화되고 네트워크화 되는 조직

- Downsizing과 Restructuring
- 조직의 세분화
- Virtual Network화















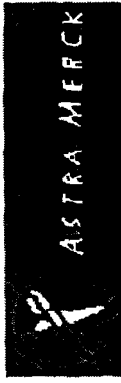





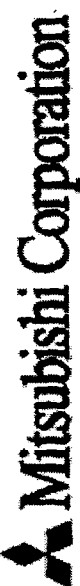



정보 기술의 발달

- Group/Team collaboration tools
- 요소기술 기반의 성숙: Network, Database, Multimedia
- Internet/Intranet

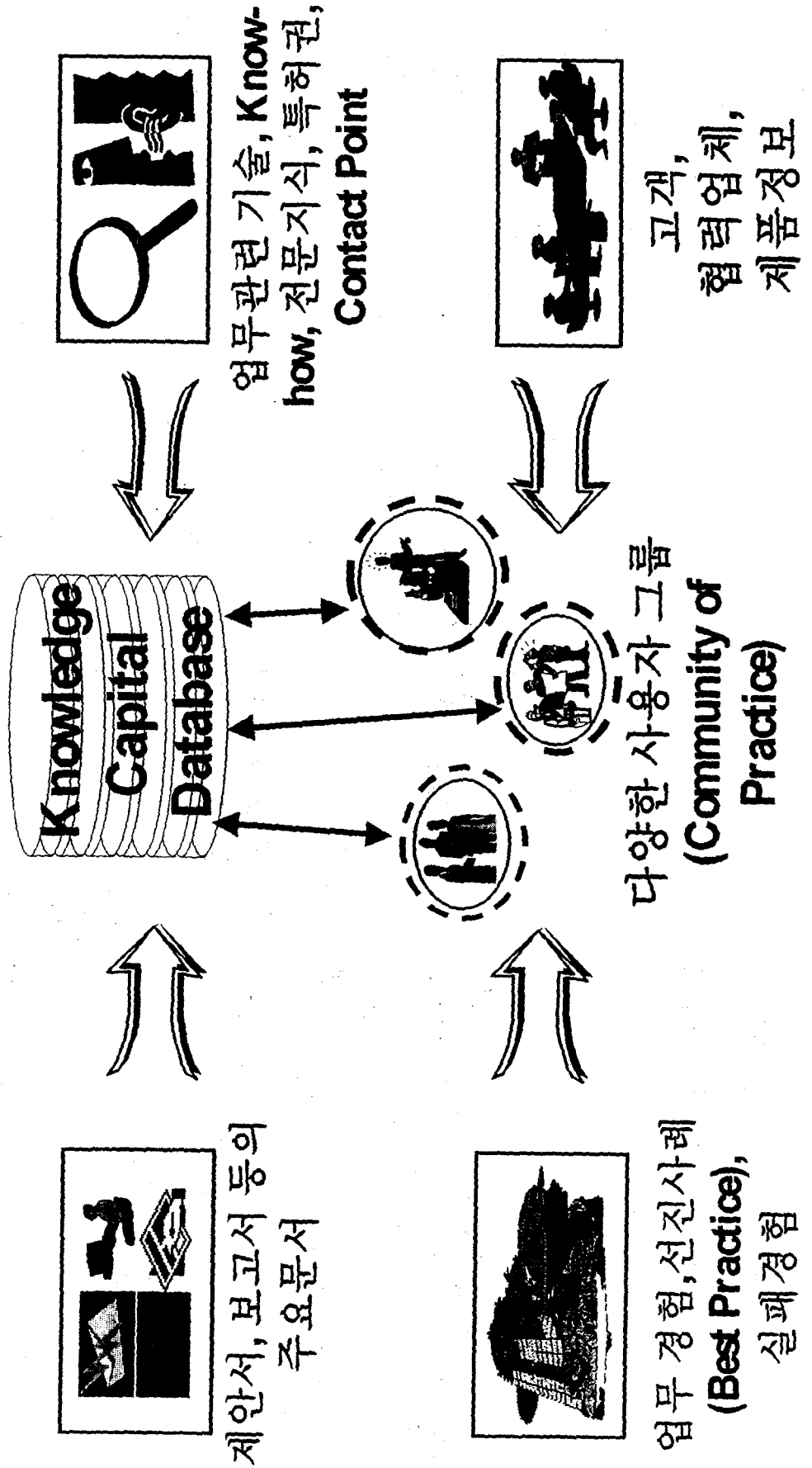
글로벌 경쟁 환경

- 국경 없는 글로벌 경쟁환경 (One Global Economy)
- Deregulation / Opening markets

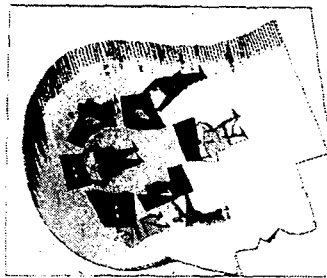
국내외의 우수 선진 기업은 발 빠르게 지적 자산(Knowledge Capital)의 확보 및 활용에 많은 노력을 기울이고 있습니다.

						
삼성물산	Dupont		Shell	Eastman Chemical	Lockheed	
				Fetcher Challenge		
SK 컴퓨터통신 SK COMPUTER & COMMUNICATION					Chrysler	
						
Microsoft	Astra Merck					
						
KAISER PERMANENTE	ZENECA	Pharmaceuticals				
						
General Motors	Air Force Research Labs	Mitsubishi Corporation				
						
CITIBANK	Iridium					
						
						Coca Cola

“지식 관리란 향후 업무 수행을 향상시킬 것으로 기대되는 정보, 경험, 선진 사례의 학습내역을 전사적인 차원에서 체계적이고 용이하게 창출, 수집, 관리하고 활용하는 체계입니다.”



지식관리의 핵심구성요소는 관리대상 지식에 대한 정의, 정의된 지식의 가치를 어떻게 높일 것인가에 대한 접근, 이를 실현시켜 줄 수 있는 기술적인 방법으로 나누어 집니다.



지식이
란
무엇인
가?

Knowledge is the experiences and insights of people:

- Lessons Learned
- Assumptions
- Discussions
- Rationale
- Approaches
- Best Practices

지식의 가치를 어떻게
높일 것인가?
방법

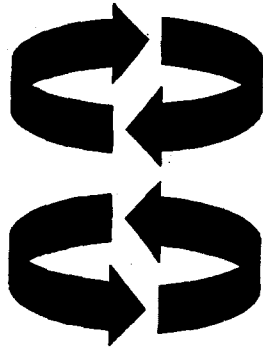
- Create more knowledge capital with less effort
- Put it to use more quickly: make it more accessible
- Increase the extent of reuse

지식의 가치를 어떻게
높일 것인가?
방법

- Document Management
- Video Conferencing
- Online Threaded Discussions
- Workflow, Routing
- Customized User Profiles
- Alerts & Notifications
- Virtual Meetings
- Search Engines
- External News Feeds
- Collaboration

지식은 그 특성에 따라 암묵지와 형식지로 구분되며
이 두 지식의 상호 작용을 통해 체화될 수 있는
지식이 형성되어 집니다.

Tacit Knowledge
(암묵지)



Explicit Knowledge
(형식지)

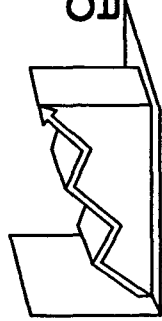
- 말로 표현할 수 없거나 형태화 하기 힘들고 분절화 되지 않은 지식, “Analogue” 지
- 은유를 통해 전달
- 경험을 통해 몸에 밴 지식
- 말로 표현이 가능하고 분절화된 지식, 형식적이고 체계적인 형태로 전달이 가능한 지식, “Digital” 지
- 언어 표현 가능한 객관적 지식
- 전수의 용이성

Nonaka, I. and H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company.

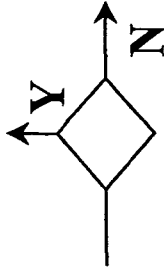
회사 내의 지식 기반이 없을 경우는 업무 수행 및 결과는 물론 의사결정에 있어서 많은 장애요소와 비효율성에 직면하게 됩니다.



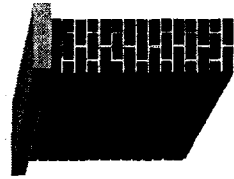
업무 결과



업무 수행




의사 결정



지식기반의
부재

<ul style="list-style-type: none"> • gains offset by waste and delays
<ul style="list-style-type: none"> • restarts • rework • redundancies • inefficiencies
<ul style="list-style-type: none"> • uncertain • second guessed • wasteful re-invention
<ul style="list-style-type: none"> • no metrics or decision history • not validated • localized decisions made without enterprise perspective

지식관리를 통해서 다음과 같은 기대효과를 기대할 수 있습니다.

 업무 결과 Poor Knowledge	Managed Knowledge
<ul style="list-style-type: none"> • gains Foundation waste and delays • restarts • rework • redundancies • inefficiencies 	<ul style="list-style-type: none"> • improved speed • improved quality • reduced cost • reduce waste, reuse solutions • continuously improved • builds understanding and skills
<ul style="list-style-type: none"> • uncertain • second guessed • wasteful re-invention 	<ul style="list-style-type: none"> • quicker & more informed • broader perspective • based on historical results
<ul style="list-style-type: none"> • no metrics or decision history • not validated • local knowledge pool without enterprise perspective 	<ul style="list-style-type: none"> • lessons learned over time • validated by experts, experience • ownership & accountability • enterprise-wide foundation

업무 결과

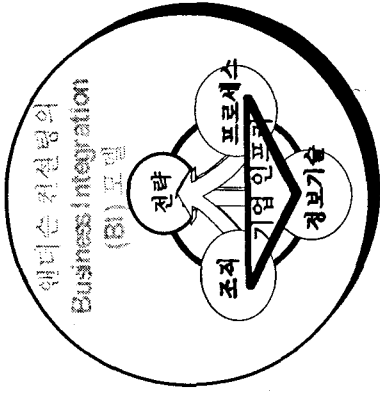
업무 수행

의사 결정

지식 관리 기반

지식관리 성공요소

지식관리는 전략, 조직 및 문화, 프로세스, 정보기술 분야에 걸쳐 다음의 주요 성공요소를 통해 통합적으로 수행하여야 합니다.



전략

- 기업과 사업부의 핵심역량 파악
- 지식 관리에 대한 경영진의 인식 및 Sponsorship
- 경쟁우위 창출을 위한 전략으로 활용

프로세스

- 업무 프로세스와 지식 공유 및 창출의 연계
- Workflow의 효율화
- 표준화된 지식 관리 절차
- 지식 관리 시스템 및 절차의 반복호

조직 및 문화

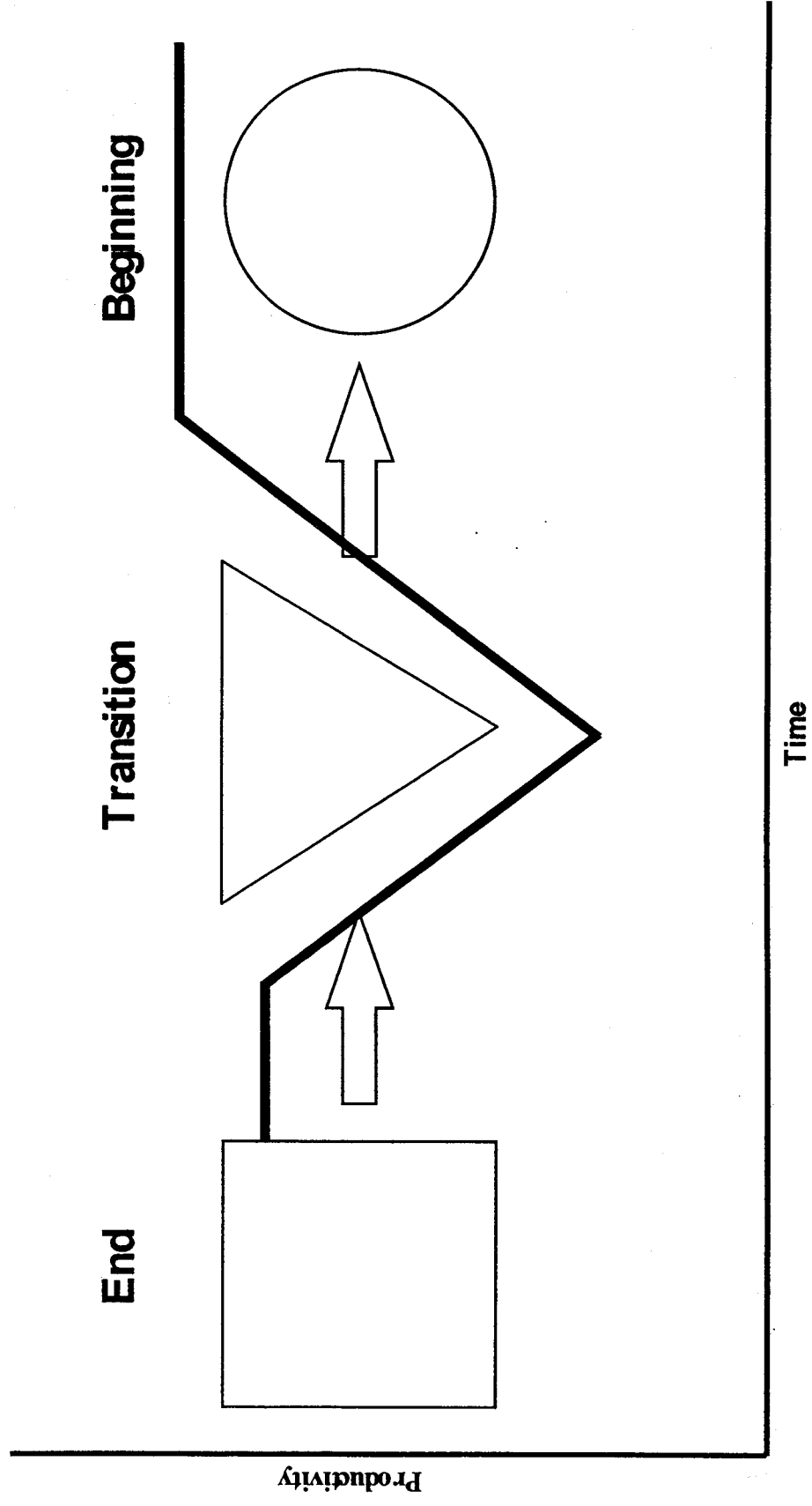
- 지식 정보 창출 및 공유의 문화 배양
- 인센티브 관리 - 보상, 평가, 승진 프로그램의 활용
- Leadership, Leadership, Leadership
- 핵심 사용자 그룹의 주도적 참여

정보기술

- 안정된 지식관리 시스템
- 인프라의 뒷받침
- 시스템 표준화 (DB 개발, 시스템 운영, 사용자 인터페이스 등)
- 지식 관리 아키텍처의 수립
- 시스템 용이성 및 유연성 확보

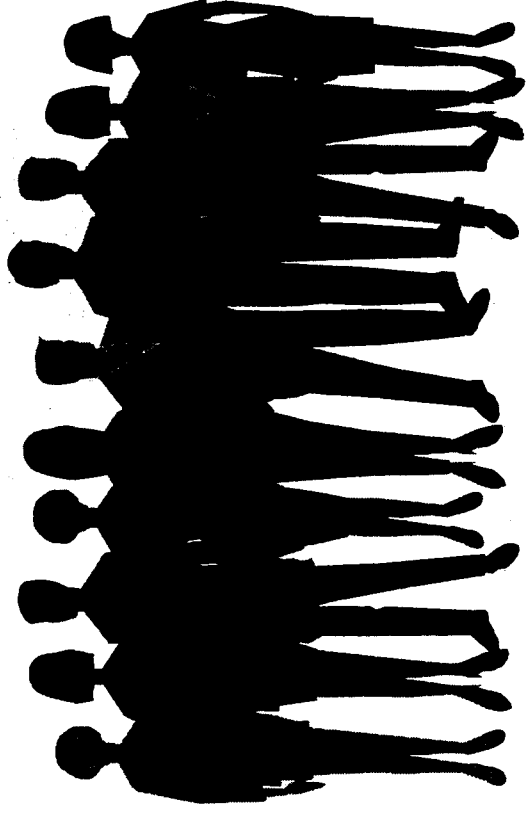
지식관리 성공을 위한 변화관리 전략

The actual psychological process involved in transition management.



Change Management is about improving human performance.

- **Restructuring organizations**
- **Overcoming cultural barriers**
- **Developing leadership**
- **Building incentives/minimizing disincentives**
- **Developing training**
- **Managing communication**
- **Navigating the journey and making change predictable**



변화관리

지식관리 조직으로의 변화를 전체적인 관점에서 체계적으로 관리하기 위해 아래와 같은 개념적인 틀을 사용하여 변화관리 활동을 전개합니다.

변화관리 영역 및 주요 활동*

<ul style="list-style-type: none"> • 효율적인 프로젝트팀의 구성 및 지원 • 변화의 속도와 범위의 관리 • 동시병행되는 프로젝트 활동의 통합관리 • 투자에 따른 주요 위험 요소들의 파악 • 이익 회수 추적 관리 • 방법론과 관리 기법들을 활용한 변화의 지도 		<ul style="list-style-type: none"> • 전사 공유 비전과 리더쉽 Agenda 수립 • 변화를 유도하기위한 비전 및 Agenda의 커뮤니케이션 • 주요 단계별 경영층 의사결정 지원 • 후원자의 변화에 대한 노력을 유지 및 지원 • Pain Management
<ul style="list-style-type: none"> • 조직, 프로세스, 및 업무의 설계 및 개발 • Communication 전략의 설계 및 구현 • 인력자원 관리 프로세스와 조직 설계의 조율 • 교육 및 훈련 프로그램의 설계 및 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 단계 별 Change Agents/Champions 활용 • 조직원들의 참여의식 유도 • 실행팀으로의 프로젝트 지식 이전 • 팀 내부 의사결정 Facilitation 및 자체관리를 위한 Tools 제공 • Communications를 통한 변화에 대한 저항 관리 	

* Andersen Consulting's Journey Management Framework

지식관리 시스템 구현의 장애요인

많은 투자에도 불구하고 큰 성과를 거두지 못한 기업들이 많이 있습니다. 지식관리 시스템 구현의 장애요인 중 특히 조직문화 등 “사람”관련 영역의 중요성이 매우 큰 것으로 나타납니다.

비용 필요성 부족

조직문화

지식관리에 대한 인식 부족


기술적 지원

* Source: In a recent survey of 650 I/T professionals by Delphi Consulting Group

“사람”관련 요인의 중요성

또한, 전세계 24개 기업의 31개 KMS 프로젝트를 조사한 결과 조직 문화/조직구조/동기부여 제도 등 “사람”측면의 문제가 KMS구현 프로젝트의 중요한 성공요인으로 파악되었습니다.

지식관리 시스템 프로젝트 성공을 위한 요인들*

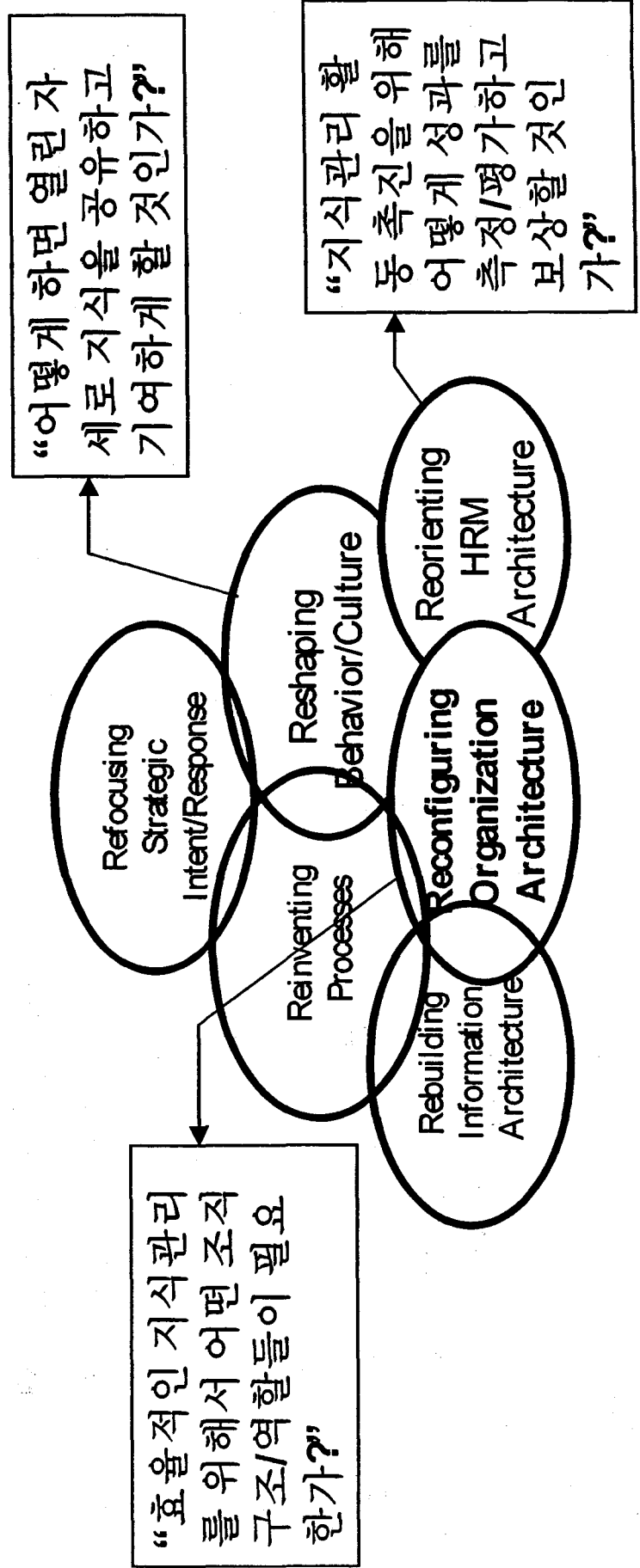
- 지식에 우호적인 조직문화(knowledge-friendly culture)  **핵심요도**
- 지식관리에 편리한 기술적/조직적 기반 구축
- 지식 공유를 효과적으로 촉진시키는 동기부여 제도 정착
- 경영층의 적극적 지원 확보
- 경제적 효과와 가치 창출에 연계
- 표준화 되고 유연한 지식 구조 개발
- 명확한 목표와 언어의 사용으로 개념적 혼란을 최소화
- 다양한 지식전이 채널을 고려

*"Davenport, T. et al., "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, Winter 1997

지식관리 시스템 구현의 성공요인

성공적인 지식관리 시스템 구현을 위해서는 총체적인 조직 변화의 관점에서 접근해야 하는데, 특히 **Behavior/Culture**, 조직구조, 인력관리 체계 등 “사람” 측면의 변화가 중요한 부분으로 다루어져야 합니다.

전체적인 조직변화 관점*



* Andersen Consultant's Enterprise Transformation Model

Key Messages

지식관리 시스템이 잘 활용되고 성과와 연계되려면 “사람” 측면의 변화가 반드시 수반되어야 하며 다음과 같은 방향으로 변화가 이뤄져야 합니다.

■ Behavior/Culture

- KMS가 업무성과와 밀접하게 연계된 지식요소(Knowledge Contents)들로 잘 구조화 되어야 함
- 지식을 창조하고 공유하는 조직문화/행위규범이 형성되어야 함

■ Organization Architecture

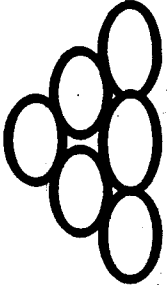
- 효율적인 지식관리를 위한 운영조직/역할 신설
- 일상 업무 속에서 활발한 지식 생성이 일어나도록 조직운영 체계 마련

■ HRM Architecture

- 조직의 지적자산에 기여하고 공유하도록 인력관리 측면에서 지원

■ KMS를 활용하여 성과가 향상되는 조직으로의 이행을 위한 변화 여정을 체계적으로 관리해야 함

Organization Architecture (조직구조)



조직구조가 지식관리 운영을 원활하게 하고 지식생성이 일상 업무 속에서 일어날 수 있도록 보완되어야 합니다. 이를 위해 일상 업무 조직 속에서의 역할들과 지식관리 지원조직 상의 역할들이 새롭게 정의되어야 합니다.

지식관리에 필요한 역할들

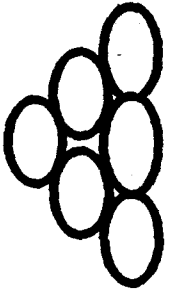
- Knowledge Sponsor (KS)
- Knowledge Integrator (KI)
- Knowledge Developer (KD)

기능조직

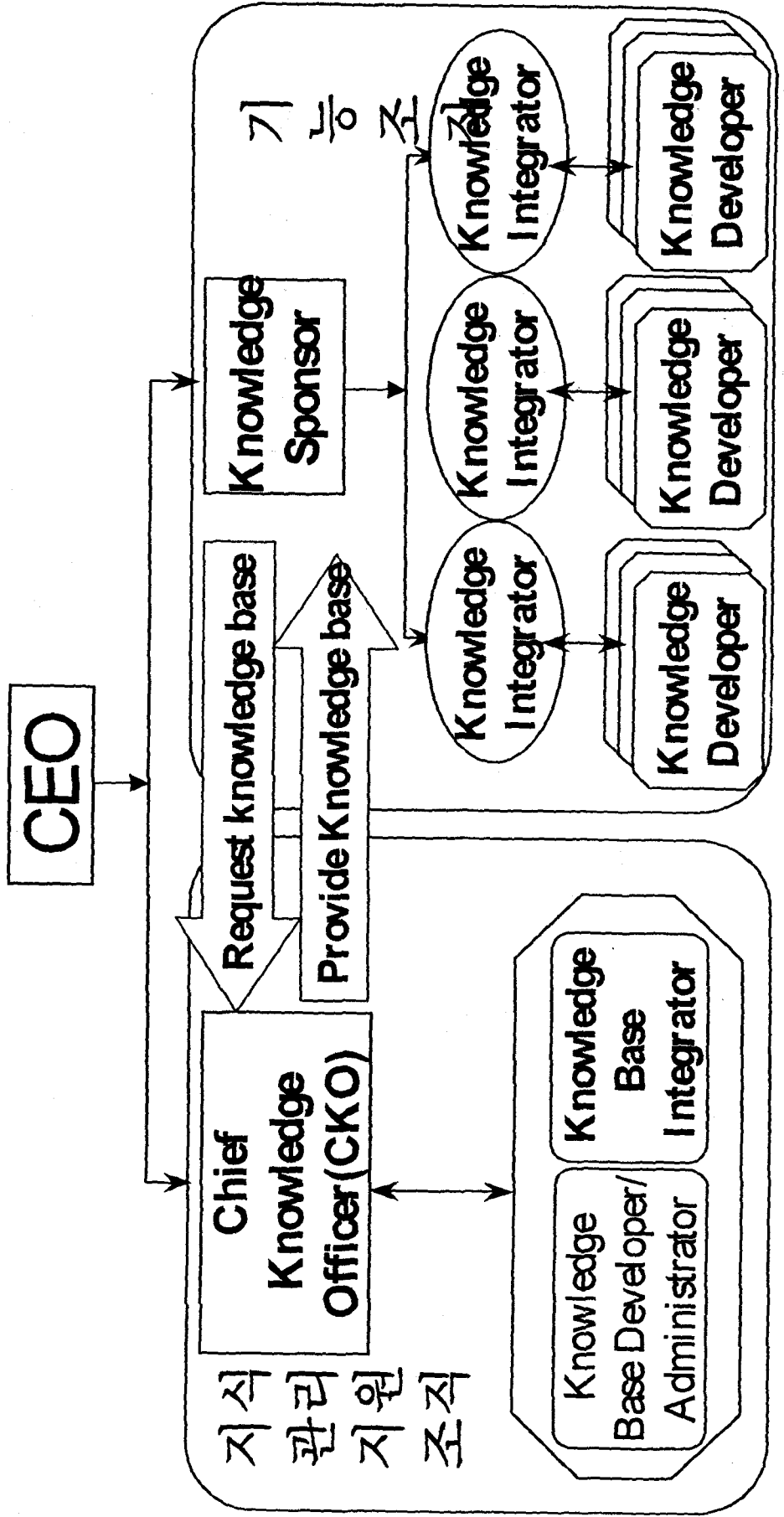
지식관리 지원조직

- Chief Knowledge Officer (CKO)
- Knowledge Base Integrator (KBI)
- Knowledge Base Developer/Administrator (KBD/A)

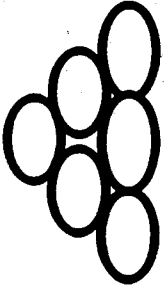
Organization Architecture (조직구조)



이러한 역할들은 최고경영진의 지원하에 공식적인 조직구조로 반영되어야 합니다. 일반적인 지식관리 및 활용을 위한 조직역할은 다음과 같습니다.

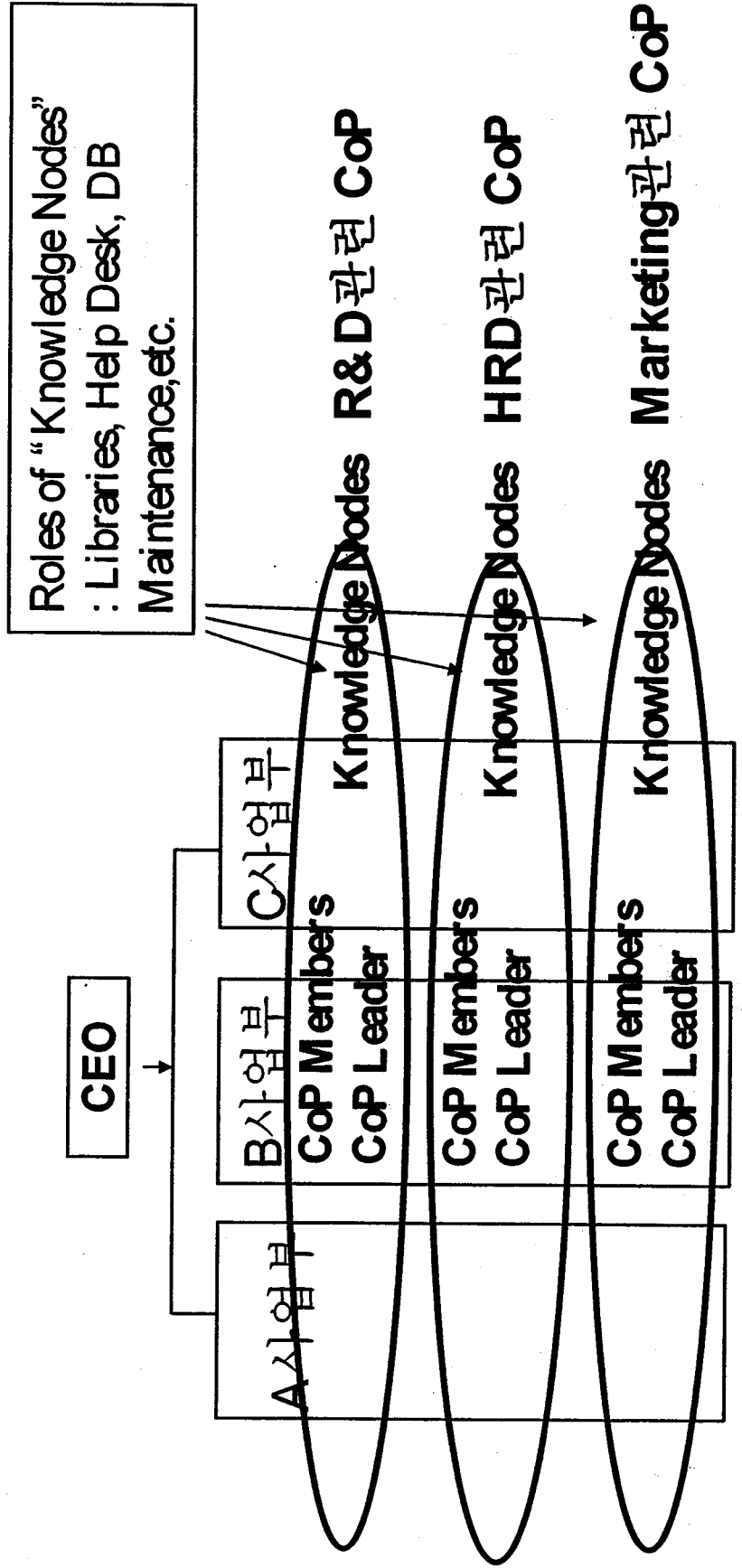


Organization Architecture (조직구조)

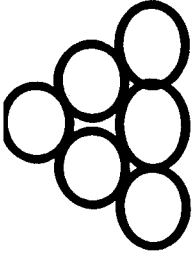


지식관리 시스템의 효과적인 활용을 위해 다양한 지식을 가진 사람들을
 을 ‘공통 관심사 그룹’(Community of Practice)으로 형성하여 그 활동을
 촉진 해야 합니다.

Community of Practice



HRM Architecture (성과평가 및 보상)



지식의 공유는 성과평가나 보상 등을 통해 동기부여가 이루어져야 합니다.
개인은 자신의 지식을 개인의 자산과 가치로 인식하여 쉽게 공개하려 하
지 않기에 인력관리 제도 측면에서 강한 동기부여가 이루어져야 합니다.

인력관리 체계와 관련된 주요 질문들

- 지식을 창조/활용/공유하는 능력을 어떻게 평가하고 보상할 것인가?
- 지식을 창조/획득/공유 할 수 있는 능력을 어떻게 교육/훈련할 것인가?

The Commitment Curve

