

Tutorial

**Strategic Issues in Knowledge Management:
Korean Organizations' Perspectives and
Methodologies**

김 효근

(kym@mm.ewha.ac.kr)

이화여대 경영학과
정보화전략연구소

1

지식경영 오페라 4막 구성

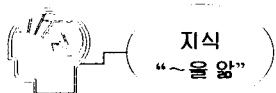


- 1막 지식경영, 돈이 된다, 안할 수 없다.
- 2막 지식경영, 안된다.
- 3막 지식경영, 한국기업은 더 안된다.
- 4막 그래도 되게 할려면 ==> 실천전략



제1막 지식경영, 돈이 된다, 안할 수 없다.

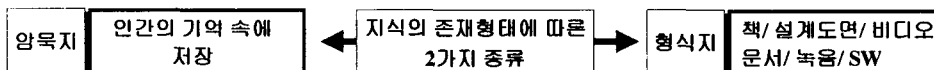
지식의 개념과 종류



지식의 내용에 따른 3가지 종류	사 물 지	사물의 존재 자체를 “알”	나는 •노란색 •책상 •자유/정의 •캐나다	물(물) 안다
	사 실 지	사물의 특성, 상태, 원리를 나타내는 사실을 “알”	나는 •물의 분자식은 H ₂ O임 •대한민국 독립은 1945년임 •2+2=4 •지구가 둥글다는 것	물(물) 안다
	방 법 지	인간육구를 해결할 방법을 “알” If A, then B - 가치창조의 원천	나는 •원장찌개 만드는 방법 •윈도우98 만드는 방법 •미사일 만드는 방법 •비야그라 만드는 방법	물(물) 안다

개인의 성패
기업의 사활
국가의 흥망

결정



방법지의 속성, 그리고 돈!



If A, then B.

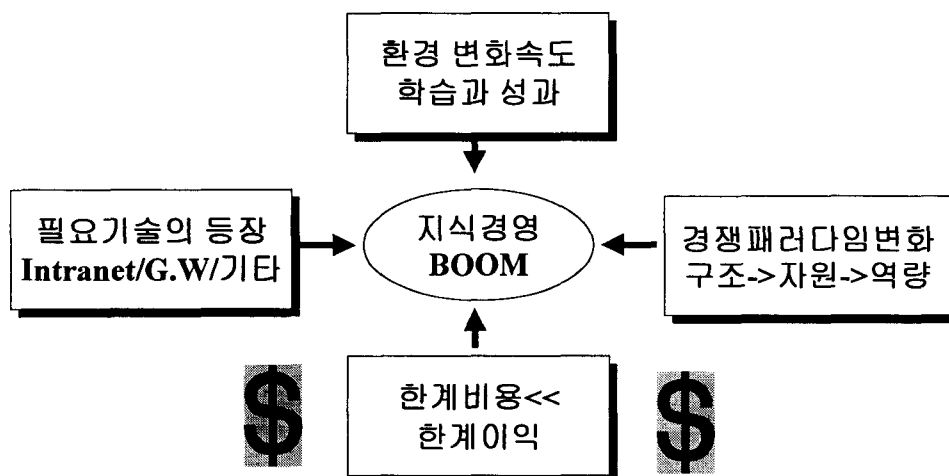
(김효근)

- 제1속성: 처음 생길 때까지 시간, 돈, 노력 많이 든다.
- 제2속성: 나눠 써도 없어지지 않는다.
- 제3속성: 한 사람만 지식 있으면 전체가 문제해결 한다.

방법지와 의사결정/문제해결의 불확실성

$$\text{Profit} = \text{Revenue} - \text{Cost}$$

왜 지금에 와서야 KM이 중요해졌나?





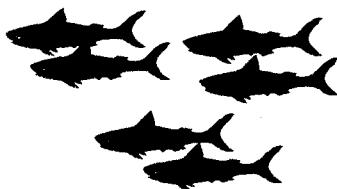
제2막 지식경영, 안된다.

Copyright (c) 1998 김효근

이화정보화전략연구소

7

지식과 개인의 생존확률!



Copyright (c) 1998 김효근

이화정보화전략연구소

8

인간본능의 극복과 보상함수!



$$R\&I = a +$$

- b* 돈 +
- c* 안전 +
- d* 명예 +
- e* 자아실현감

제3막 지식경영, 한국기업은 더 안된다.

개인 차원에서 안되는 10가지 이유



인식

1. 방법지가 돈이 되는 걸 본 적도 생각해 본 적도 없다.
2. 직업인으로 몸값을 따져본 적 없다. (방법지 이력서)
3. 암묵지를 형식지로 안 바꾸어도 늘 그러려니 한다.
4. 좋은 방법지로 튀어 본 들 나만 왕따다. (방법지 명함)

습관

5. 암묵지가 터득 되도 형식지로 바꿔 놓질 않는다.
6. 암묵지건 형식지건 체계적으로 관리하질 않는다.
7. 한 번 형식지화 한 것을 늘 나중에 다시 한다.

10점

8. 형식지로 바꾸고 싶어도 컴퓨터 실력이 안따라 준다.
9. 남의 무공을 전수받고 싶어도 영어가 안따라 준다.
10. **Communications** 무공을 제대로 교육받아 본 적 없다.

조직 차원에서 잘 안되는 10가지 이유



인식

1. 인건비라고만 생각했지 지건비 라고 생각한 적 없다.
2. 공장, 장비, 부동산은 전담조직관리, 지식관리 남의 얘기
3. 고수는 고수고, 하수는 하수다.

제도

4. 산업조직형 평가 및 보상체계
5. 기업내 지식시장 전무

문화

6. 형식지화는 무슨? 바빠 죽겠는데...
7. 외부인력 왕따, 튀는 고수 왕따,
8. 고참은 많아도, 분야별 고수는 별로 없다.

역량

9. 정보화 성숙도
10. **Best Practice** 축적부재

인식/습관, 능력, 정보화, 제도/Process



인식/습관

- 총무과, 인사과, 자금부
- 짜장면집 전화번호 어디?
- 어, 너두 거기 출장갔었냐?
- 나만 알아야 힘되지..
- 바빠죽겠는데 왜 Documentation..

능력

- 한국기업의 Mgt. Practice
- Business Rule, Business Knowledge
- Problem Solving
- Facts & Analysis
- Knowledge Creation & Validation

정보화

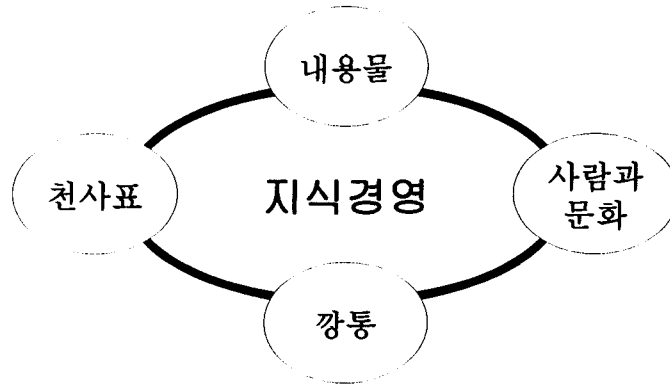
- 한국기업의 정보화성숙도
- End User Computing
- Knowledge Management Systems
- 외과수술, 내과투약, 한방치료

제도/Process

- CIO/CKO?
- 정보지식관리 전담조직
- 평가체계, 보상체계
- 정보지식관리 프로세스
- Business Process 최적화

제4막 그래도 되게 할려면 ==> 실천전략

김효근의 Knowledge Transformation 모형



4가지 영역의 구체적 할 일들



내용물	<ul style="list-style-type: none"> •업의 본질과 경영전략에 따른 필요 지식의 내용, 형식 및 소재 파악 •World-Class 조직과의 내용을 비교: 유무, 무공 •구체적 획득계획 수립 및 실행
강통	<ul style="list-style-type: none"> •지식관리시스템 아키텍처 설계 •PC와 Network 및 그룹웨어 인프라 정비 •지식 내용물의 형식에 연동한 최적 솔루션 확보
천사표	<ul style="list-style-type: none"> •조직내 각종 방법지에 대한 평가체계, 지식공헌자에 대한 평가체계 설계 •조직 이익에 기여정도에 따른 보상/유인 체계 설계 •지식 창출, 평가, 저장, 공유, 갱신, 보상에 대한 프로세스 설계 •전문가의 장(장), 자아실현의 장, 지식활동의 장 설계
사람과 문화	<ul style="list-style-type: none"> •구성원들의 인식전환을 위한 구체적 방법론 설계 및 실행 •구성원들의 습관 변화와 기초능력 배양을 위한 교육 훈련계획 설계 및 실행 •문화정착을 위한 문화조성/변혁 프로그램 설계 및 실행

내용물 만들기



- 지식의 내용, 가치, 형태, 원천, 활용에 대한 장악 (지식지도작성)
- 최고경영층의 인식과 의지 및 리더쉽
- 전사적전략, 경쟁전략, 기능전략과 KM, KMS와의 연계
- 다양한 경영혁신 기법과의 조정
- 지식자본의 평가와 측정

천사표 만들기



- 정보지식관리에 대한 표준프로세스 정립
- 지식창출, 평가, 저장, 공유, 활용 Policies & Procedures
- 선발, 훈련, 교육, 평가, 보상체계
- 개인의 참여와 Motivation
- Knowledge Management Systems과의 연계

사람과 문화 만들기



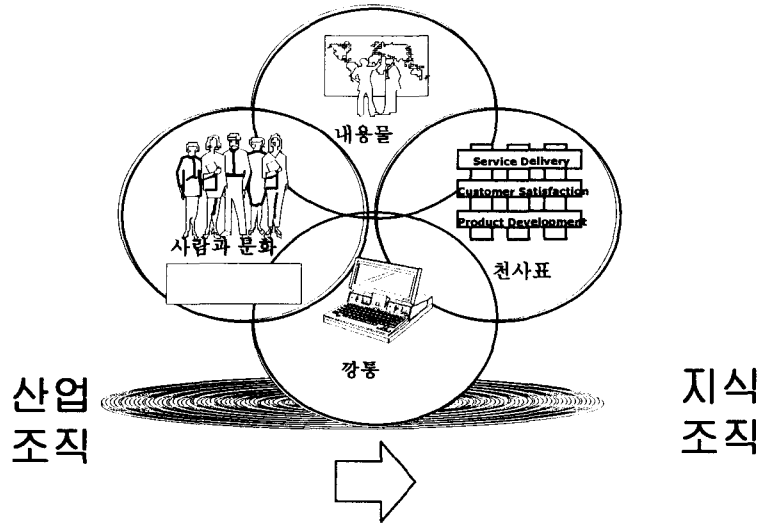
- 개인의 인식, 습관, 능력, 의지, 동기부여, 인센티브
- 지식문화, 방법지 우대 문화 조성
- Informal Knowledge Community의 존재와 형성
- 최고경영층의 일관된 행동의 관찰
- 인센티브, 보상, 인정, 평가의 일관된 실행

강통 만들기

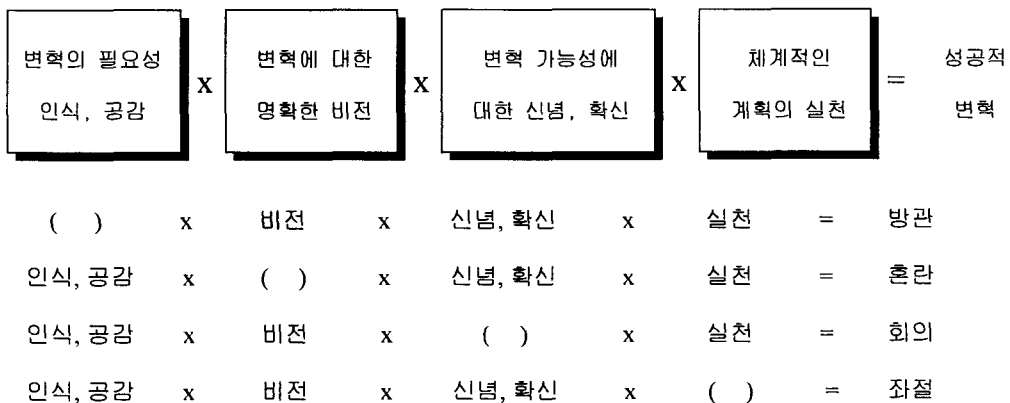


- 암묵지의 형식지화 관련기술
DSS/EIS/ES, Data Mining, Neural Network,
- 지식의 저장관련 기술
EDMS, DB/DBMS/Data Warehouse, K-Repositories
- 지식의 Communication 관련기술
Groupware, Internet/Intranet, 지식단말, Workflow
- 전반적인 조직의 정보화 발전단계와 KMS Project

KM은 변신 (Transformation)이다.



지식조직변신 성공 방정식



한국기업의 지식경영 실천 전략 결론



1. 선택 vs 필수
2. Not IT Project, But CM Project
3. Top은 쉽게 설득 된다.
4. 방법론 자체는 어렵지 않다, 실천이 어렵다.
5. 한국형 연봉제와 접목해야 한다.