



중소기업을 위한 지식경영, 이런 방법으로 시도해 보자!

지식 경영 매뉴얼

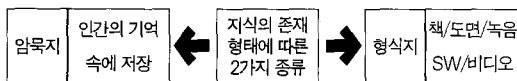
지식경영이란 조직의 지적자산뿐 아니라 구성원들의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴해 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고 활용하므로써 조직의 경쟁력을 향상시키는 경영이론이다. 업무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 지식 축적 방법에서부터 지식의 응용방법, 지식경영 추진방법에 이르기까지 요즘 한창 기업들간 관심을 모으고 있는 지식경영에 관해 상세히 알아보도록 하겠다. <편집자 주>

글/유태수(TSY인터내셔널 컨설팅 대표 · 기술지도사)

지식 경영이란

지식은 "앎"이다. 즉 어떤 것을 안다는 뜻이다. 지식의 내용에는 사물지, 사실지, 방법지 등 3가지 종류가 있다.

지식의 내용에 따른 3가지 종류	사물지	사물의 존재 자체를 아는 것	나는 미국 빨강색	을 안다
	사실지	사물의 특성, 상태, 원리의 사실을 아는 것	고추장은 맵다 공은 둥글다	을 안다
	방법지	인간의 용구를 해결할 방법을 아는 것 가치창조의 원천	나는 매운탕을 하는 방법 제품가공방법 받짚는 방법	개인의 성패 기업의 사활 국가의 흥망 결정



지식 경영의 목적

지식 경영은 조직이 가지고 있는 지적자산뿐 만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴해 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론 이라고 할 수 있다.

사례) 반도체를 생산하는 한 기업에서는 반도체 칩의 생산에 대한 완벽성을 추구해 높은 수율을 달성했으며, 동시에 원가까지 감축시킬 수 있었다. 생산이 안정됨에 따라 생산을 담당하는 사람과 생산기술자는 품질관리의 지원 없이 생산활동을 할 수 있게 됐다.

그러나 이윤이 높아짐에 따라 미래를 낙관하



고 있었던 이 기업은 갑자기 공급초과 현상을 맞이하게 되어 강도 높은 원가 감축이 필요하게 됐고, 이 기업에서는 높은 인건비를 차지하고 있던 연구개발 직원과 품질관리 담당자를 감축하는 정책을 채택했다. 그 결과 신제품 개발열량과 품질의 노하우를 가지고 있는 담당자가 퇴직하게 됐고, 1년후 새로운 반도체 칩이 도입되어 이 기업에서 생산되고 있던 반도체 칩에 대한 수요가 격감했다.

이유는 연구개발 직원과 품질관리 담당자의 퇴직으로 인해 새로운 칩을 개발하기도 어려웠으며, 개발 시점을 놓쳐버렸기 때문에 새로운 칩을 개발하더라도 늦은 대응으로 새로운 반도체 칩 시장에서 경쟁하는 것은 극히 어려운 것으로 예상됐다. 또한 기존의 반도체 칩을 개선

해 더욱 신속하고, 신뢰도가 높으며, 전력 소모량을 더욱 적게 만드는 작업 등도 수행할 수 없었다.

경영층은 탁월한 연구개발 담당자와 품질을 책임지는 직원이 존재하지 않기 때문에 새로운 기술을 다른 업체로부터 라이선스 하더라도 새로운 생산체제로 전환하기 어렵다는 것을 파악했다. 이 기업의 판매는 점차적으로 축소됐으며 결국 파산의 길로 접어들게 됐다.(지식경영 매뉴얼)

현재의 원가 감축을 수행하기 위해 미래의 필요한 지적자산인 연구개발 담당과 품질관리 담당을 해고하는 실수를 범해 조직이 지니는 지적자산을 상실하고 말았다.

이 얘기는 결국, 환경의 변화에 따라 신제품이 개발돼야 하며 신제품을 개발하는 지식을 활용해 조직전체의 경쟁력을 향상시키는 것이 필요함에도 불구하고 제품담당자와 품질관리 담당자가 가지고 있는 지식을 유지하는 것을 고려하지 않거나 아예 담당자를 두지 않는 것이 점차적으로 기업의 실패를 자초하게 된다는 것이다.

현업에서 품질 높은 업무를 수행하기 위해서는 필요한 지식이 파악돼야 하며, 필요한 지식을 갖고 있는 부서나 종업원으로부터 지식을 응용해야 하는 부서나 종업원에게 전이돼야 한다. 모든 분야에서 지식을 이용해서 기업의 목표를 달성할 수 있는 기회를 적극적으로 모색해야 한다.

지식경영은 신학문이므로 그 범위나 비용 면에서 대기업의 방법을 도입할 수도 없거니와 또 도입한다해도 실패의 원인이 된다. 개념부터 숙지하고 SECTION별로, 장기적인 효과를 기대해야 성공할 수 있다.

업무를 수행하기 위한 최소한의 기본조직 구성이 필요하다. 종업원 수, 매출액, 제품의 특성에 따라 기업 간의 기본조직 구성 요원의 수는 다르나 기본조직 체제의 확립이 시급하다.

기업의 성취도를 높이기 위해 구체적으로 지식경영은 다음과 같은 세부적인 목표를 세워야 한다



특히 중소기업이 지식경영을 도입함에 있어 각별히 주의 해야 할 사항과 기업의 성취도를 높이기 위해 구체적인 지식경영은 다음과 같다

1. 대기업과 같은 포괄적이고 광범위하게 도입해서는 실패의 원인이 된다.(중소기업은 SECTION별로 도입해야 한다.)
2. 단기적인 효과는 금물(지식경영은 신학문이므로 개념부터 숙지해야 한다.)
3. 업무를 수행하는데 최소한의 기본조직을 구성해야 한다.(자원부족으로 인한 유명무실로 도중하차의 경우)
4. 기업의 명성이나 전시효과적인 도입은 금물
5. 업무를 수행하는데 필요한 지식의 축적
6. 업무를 더 효과적으로 수행하기 위한 지식의 응용
7. 업무방식을 더 효과적으로 만들기 위한 지식의 응용
8. 제품과 서비스의 지식 내재

업무를 수행하기 위해 필요한 지식의 축적 방법

고객 서비스 과정에서 다른 종업원에게 도움을 요청하지 않음으로써 업무를 제대로 수행하는데 필요한 지식이 이용되지 않는 단점을 갖고 있었다. 이에 따라 업무 수행상 필요한 지식이 필요할 때 제공될 수 있는 JIT(Just-In-Time) 형태의 교육이 필요하다.

즉, 어려운 상황에 대한 지식이 공유되지 않고 있다. 가령 고객 서비스 담당 종업원이 깊이 알지 못하는 부분이 있으나 이런 것을 연구개발 부문에서는 알고 있다. 그러나 고객 서비스 담당직원은 직접 연구개발에 문의할 수 없고, 양식을 통해 서면으로 문의해야 한다. 그에 따라 업무수행이 지연되고 고객이 불만족하는 문제점이 발생하고 있다.

전문가는 서면으로 답변해야 하므로 이 업무를 판료적으로 생각하고 있는데 업무에 필요한 지식의 전이가 더 효과적으로 이뤄져야 한다. 즉, 교육이나 학습의 전달 체제가 더 효과적으로 디자인돼야 한다. 개인이나 특정 부문이 갖고 있는 지식을 조직의 것으로 승화하도록 교육이나 학습의 교과 과정이 계속적으로 변해야 한다.

업무를 더 효과적으로 수행하기 위한 지식응용 방법

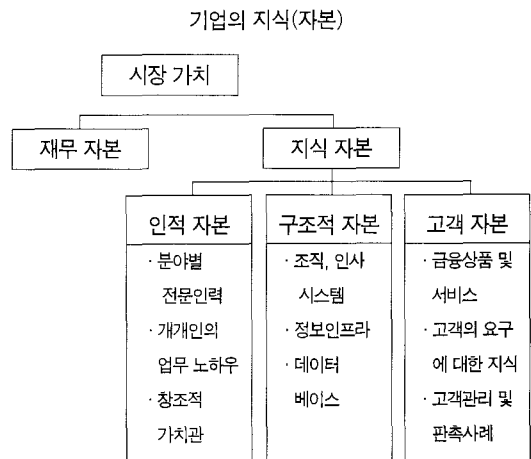
마치 감사를 하는 것처럼 과거의 학습교훈을 데이터베이스화하는 것이 필요하다. 고객 서비스 담당직원이 고객에게 서비스하는데 필요한 지식의 종류를 파악하고 이런 지식이 부족할 경우 보충할 수 있도록 교육내역과 전달방식이 디자인돼야 한다. 또한 학습이나 교육에 대한 시각적인 배려가 이뤄져야 한다. 문서를 통한 교육보다는 대면 미팅이나 멘터링과 같이 더욱 효과적인 학습이나 교육의 전달수단이 디자인 돼야 한다.

업무방식을 더 효과적으로 만들기 위한 지식의 응용방법

장기적인 사업목표(경영방침)를 설정하고 이를 달성할 수 있도록 각 부서의 학습과 교육방향이 제시돼야 한다. 경영층도 종업원으로부터의 하의 상달식으로 학습하는 자세가 필요하다.

종업원의 제안이 서류로 마케팅이나 제품개발 부서에 전달되면 이 부서에서는 이를 다시 분석하고 검증하는 과정에 많은 지연이 따른다. 따라서 학습의 원천이 될 수 있는 종업원으로부터 필요한 교육에 대한 내역을 추출하기 쉬워야 한다.

제품의 변경과 신제품의 개발전략이 고객 서비스 담당직원의 의견을 무시한 채로 이뤄지고 있다. 즉, 전사적인 노력이 이뤄지지 않고 있어 더 좋은 제품이나 서비스를 제공하는 기회를 잃어버리고 있다. 기업의 전사적인 노력을 효과적으로 집중화할 수 있도록 학습목표를 선정하고 이를 공유하는 것이 이뤄진다면 더 많은 종업원의 참여가 가능하다. 무엇보다 중요한 것은 '지식경영의 공통사례'에서 최고 경영자 주도의 전략적 접근이 성패 핵심임을 알 수 있다.





지식 경영의 참뜻

“지식을 지적 재산으로”, “명성을 브랜드로”, “인력을 인재로”, “대외관계를 네트워크로 변환” 기업의 무형 자산을 극대화함으로써 기업의 부가가치를 극대화시키는 경영 패러다임. (매경지식경영 아카데미)

지식 경영의 핵심 요소

1. 학습한다.(Learning) : 지속 학습, 반복 학습, 폐기 학습
2. 공유한다.(Sharing) : 나눈다.
3. 함께 일한다.(Working together) : 최고 경영자의 일이다.
(CEO's Job)

사람, 그 중에서도 가장 중요한 사람은 최고 경영자!(CEO)

지식 경영의 학습 조직

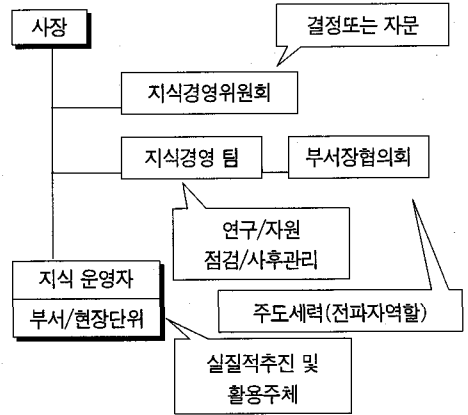
과거는 생산자 위주의 시대였으나 이제는 환경의 변화에 따라 민첩하게 행동해야 할 소비자 위주의 시대로 접어들었다. 이에 따라 경영의 세계에서 학습조직, 비즈니스, 리엔지니어링, 시간경영, 핵심역량 등의 신경영에 대한 단어가 등장하고 있다. 이와 같은 신경영은 기업의 패러다임을 전환시켜야 함을 계몽하는 것이라고도 할 수 있다.

(1) 과거의 사업을 답습하기보다는 환경에 따라 기업을 적응시켜야 하며 더 나아가서는 환경을 기업에 맞도록 변화시키는 것과 같은 적극적인 방안이 모색돼야 한다.

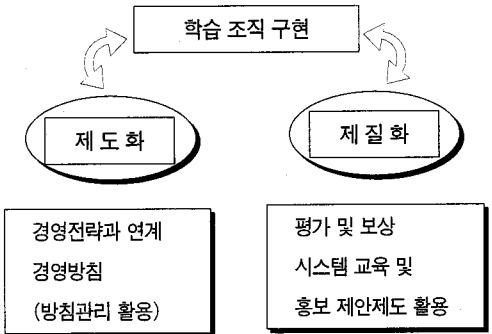
(2) 대량생산, 규모의 경제, 수직적 계열화와

중소기업의 지식경영 추진 구축

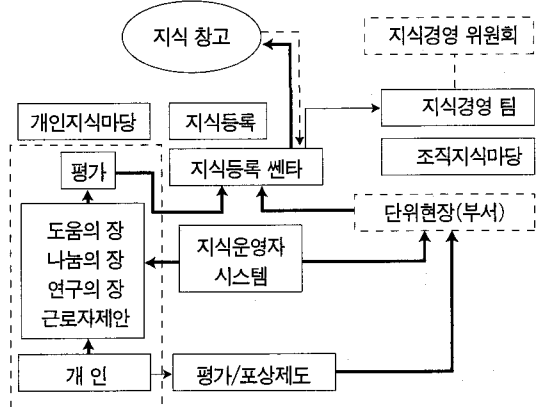
지식경영 추진조직 체계도



세부 추진 방안(Learning Organization)



지식경영 추진 운영 체계



같은 대기업으로서의 장점보다는 민첩하게 행동할 수 있는 중소기업의 기업가적 역량이 필요하다.

지식경영도 대기업보다는 중소기업의 역량 면에서 더욱 유리하다고 볼 수 있다. 고객요구, 환경, 기술 등의 빠른 변화에서는 대기업으로서의 장점보다는 중소기업으로서의 민첩성이 요구되는 경우가 많이 발생한다. 무엇보다 기회를 빨리 포착하고 이를 이용하기 위해서는 언제나, 어디서나, 무엇이든 학습할 수 있는 학습조직으로서의 전환이 경쟁우위에 더 기여할 수 있다.

(3) 고정자산에 투자하는 것보다는 기회에 투자하는 것이 더 바람직하다. 고정자산인 설비나 기기 등은 장부상의 가치를 상승시킬 수 있으나, 기업의 민첩성을 저해시킬 수도 있다. 지식과 같은 무형자산은 큰비용 없이 기업의 미래 역량을 창조할 수 있으므로 무형자산인 지적자산을 향상시킬 수 있는 학습조직을 추구해야 한다.

(4) 실수도 용납할 수 있어야 지속적인 시행착오를 통해서 혁신을 추구할 수 있다. 또한 실수에서 학습하는 것이 더 효과적일 수도 있다.

(5) 학습의 원천을 다양화시켜야 한다. 과거 공급업체나 제휴업체는 원가 절감의 대상이었다. 고객도 단순히 판매의 대상이 아니라 파트너로서 이들과부터 새로운 것을 학습할 수 있어야 한다. 기업이 급변하는 경영환경에 대항해 살아남기 위해서는 조직을 환경에 적응시키는 노력이 필요하다. 이러한 노력은 학습을 통해 종업원의 능력을 고취시켜 조직을 유연성 있게 이끄는

도움의 장 (Q&A)

1. 업무수행의 HELP DESK
2. 토론문화의 습득

1. 누구나 질의에 응답 가능
2. 지식경영팀 모니터링
3. 평가하지 않고 있음
평가를 원할 경우에는 나눔의 장으로 이동
Key 사용

나눔의 장 (지식 제안제도)

1. 개인의 노하우&경험 표출
2. 표출지식의 활용
3. 우수지식 확인

1. 자유롭게 제출 및 응답
2. 지식평가 결과후 우리지식 표기
3. 제출지식에 대한 조직내 활용 가능성
결과 공지

연구의 장 (Study 그룹)

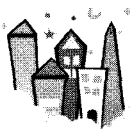
1. 학습의 문화화
2. 수평적 커뮤니케이션

1. 자유 과제
2. 부서별 과제
3. 회사 공동 과제
연구과제를 발표, 우수 결과를 지식 창고에 축적

근로자의 제안제도

실 작업자의 경험, 노하우 발굴

1. 실 작업자의 제안 사항을 담당자가 취함
2. 담당 부서(제안담당 부서)를 통한 즉시 평가 및 포상



지식 운영자 제도

1. 적극적 지식표출을 통한 지식경영 활성화
2. 문제해결(Problem Solving System)구축 기반조성

1. 인원 선발 : 각 부서별 1명
(중소기업 : 공장 단위 2명 정도)
2. 역할 :
 - ① 지적 네트워크(Network)구성의 가교
 - ② Knowledge Resource Directing 운용 /관리
 - ③ 조직 지식 등록
 - ④ 도움의 장 운영

방법으로 학습조직이 매우 효과적이라는 것이다.(1996년 이순철)

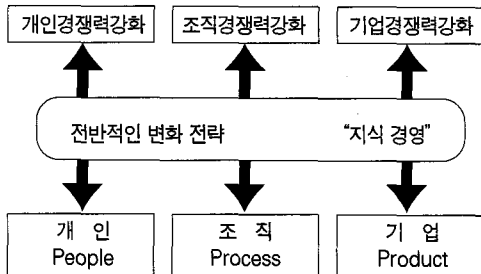
지식 경영 추진 단계

중소기업의 지식경영 추진은 대기업과 같은 형태의 거대한 '프로젝트'가 아닌 중소기업의 실정에 맞는 체제를 구축해야 한다. 즉, 현업에 바로 적용될 수 있고 현 인력에 걸 맞는 지식경영

Top의 좌우명

TOP이 변해야 한다. TOP이 변해도 직원이 변하지 않는데 TOP이 변하지 않는다면 기업은 존재할 수가 없다.

지식경영 추진의 필요성



을 도입해야 하며, 단시일 내에 효과를 기대하는 전례를 밟아 실패하는 오류를 범해서는 결코 성공할 수 없다는 것을 잊어서는 안될 것이다.

지식경영 성공 요인

리더십

최고 경영층이 학습조직에 대한 지원을 하지 않거나 학습 조직의 장점을 스스로 믿지 않는다면 학습조직을 구현하기 어렵다. 최고 경영층을 포함한 경영층과 중간 관리 층은 가시적인 리더십을 갖고 이끌어야 한다. 그러나 학습조직도 신 경영 기법중의 하나이므로 투자 관점에서 학습조직을 구현해야 한다.

지식경영 추진단계

도입기(2001)	확산기(2001/2002)	정착기(2002)
<ul style="list-style-type: none"> · 지식경영의 개념 숙지 및 의식개혁 · 개인 지식 창출 공유 · 학습조직 구축 개념 구축 	<ul style="list-style-type: none"> · 지식경영 추진 조직 구축 · 전사원 지식경영교육 · 지식관리시스템 활용 · 학습조직 성과 창출 성과 측정 및 평가 보상 · 시스템 및 학습 활동 	<ul style="list-style-type: none"> · 고부가가치 창출 시너지효과 창출 · 지속적인 혁신 뉴비즈니스 연계 · 경쟁력 강화

