



지식경영

Knowledge Management

based on ISO 9001 2015

Prepared by Yeun Sung Kim



ISO 9001 2015



7.1.6 조직의 지식

- 조직은 프로세스 운영 그리고 제품 및 서비스의 적합성 달성을 위하여 필요한 지식을 정하여야 한다.
- 이 지식은 유지되고 필요한 정도까지 이용 가능하여야 한다.
- 니즈 및 경향(**trend**)의 변경을 다룰 경우, 조직은 현재의 지식을 고려하여야 하고 추가로 필요한 모든 지식 및 요구되는 최신 정보의 입수 또는 접근 방법을 정하여야 한다.



7.1.6 조직의 지식

<비고 1>

- 조직의 지식은 조직에게 특정한 지식으로, 경험에 의해 얻어진다.
- 이는 조직의 목표를 달성하기 위하여 활용되고 공유되는 정보이다.



7.1.6 조직의 지식

<비고 2>

조직의 지식은 다음을 기반으로 할 수 있다.

a) 내부 출처 예

지적 재산, 경험에서 얻은 지식,
실패 및 성공한 프로젝트로부터 얻은 교훈,
문서화되지 않은 지식 및 경험의 포착 및 공유,
프로세스, 제품 및 서비스에서 개선된 결과

b) 외부 출처 예

표준, 학계, 컨퍼런스, 고객 또는 외부 공급자
로부터 지식 수집



A.7 조직의 지식

이 표준의 **7.1.6**에서

- 제품 및 서비스의 적합성을 달성할 수 있음을 보장하기 위하여
- 조직이 유지하는 지식을 정하고 관리할 필요성을 다룬다.



A.7 조직의 지식

조직의 지식에 관한 요구사항은 다음의 목적을 위해 도입되었다.

- a) 지식의 손실로부터 조직을 보호, 예를 들면
 - 조직원의 이직
 - 정보 수집 및 공유의 실패
- b) 조직의 지식 획득 장려, 예를 들면
 - 경험으로부터의 학습
 - 멘토링
 - 벤치마킹



3.10.4 역량/적격성(competence)

의도된 결과를 달성하기 위해 지식 및 스킬을 적용하는 능력

비고 1: 입증된 역량/적격성은 때로는 자격인정이라 언급된다.

비고 2: 이 용어와 정의는 **ISO/IEC Directives, Part 1**에 통합된 **ISO 부록 Annex SL**에 제시된 **ISO 경영시스템 표준을 위한 공통 용어와 핵심 정의**중의 하나이다. 본래의 정의는 비고 1을 추가함으로써 수정되었다.



지식경영



■ 지식이란?

If 知彼知己, Then 100戰 100勝

생각하고 행동할 수 있는 능력

일하는 방법을 개선,개발,혁신하여 부가가치를 높이는 능력

경영목표를 달성하기 위해 적절한 때에 적절한 곳에 스킬과 정보를 선택하여 적용시키는 능력

열린 눈으로 세상을 보고

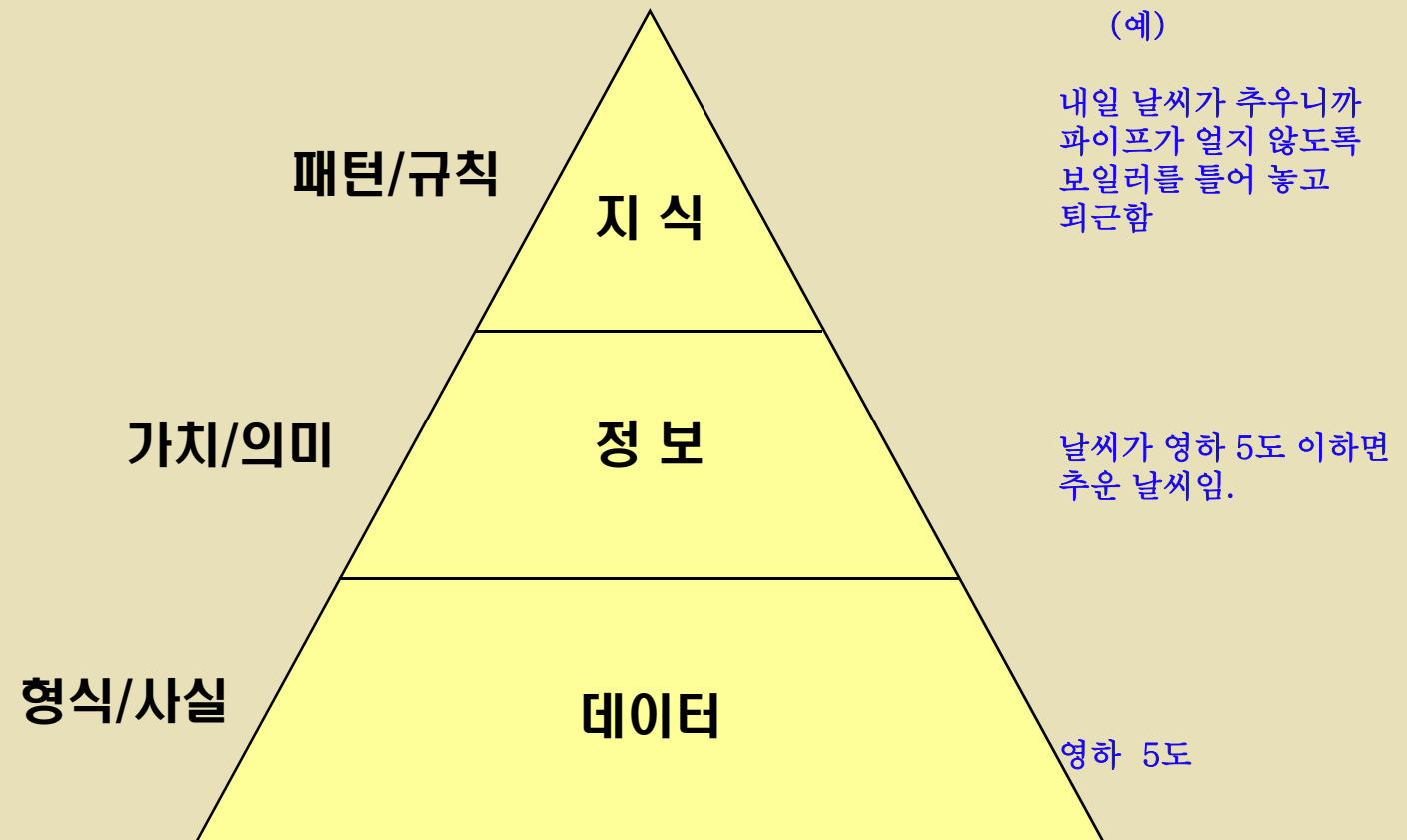
열린 마음으로 새로운 지식을 받아드리고

열린 자세로 사람을 보고

열린 머리로 업무를 처리하여 부가가치를 높이는 능력이 지식이다

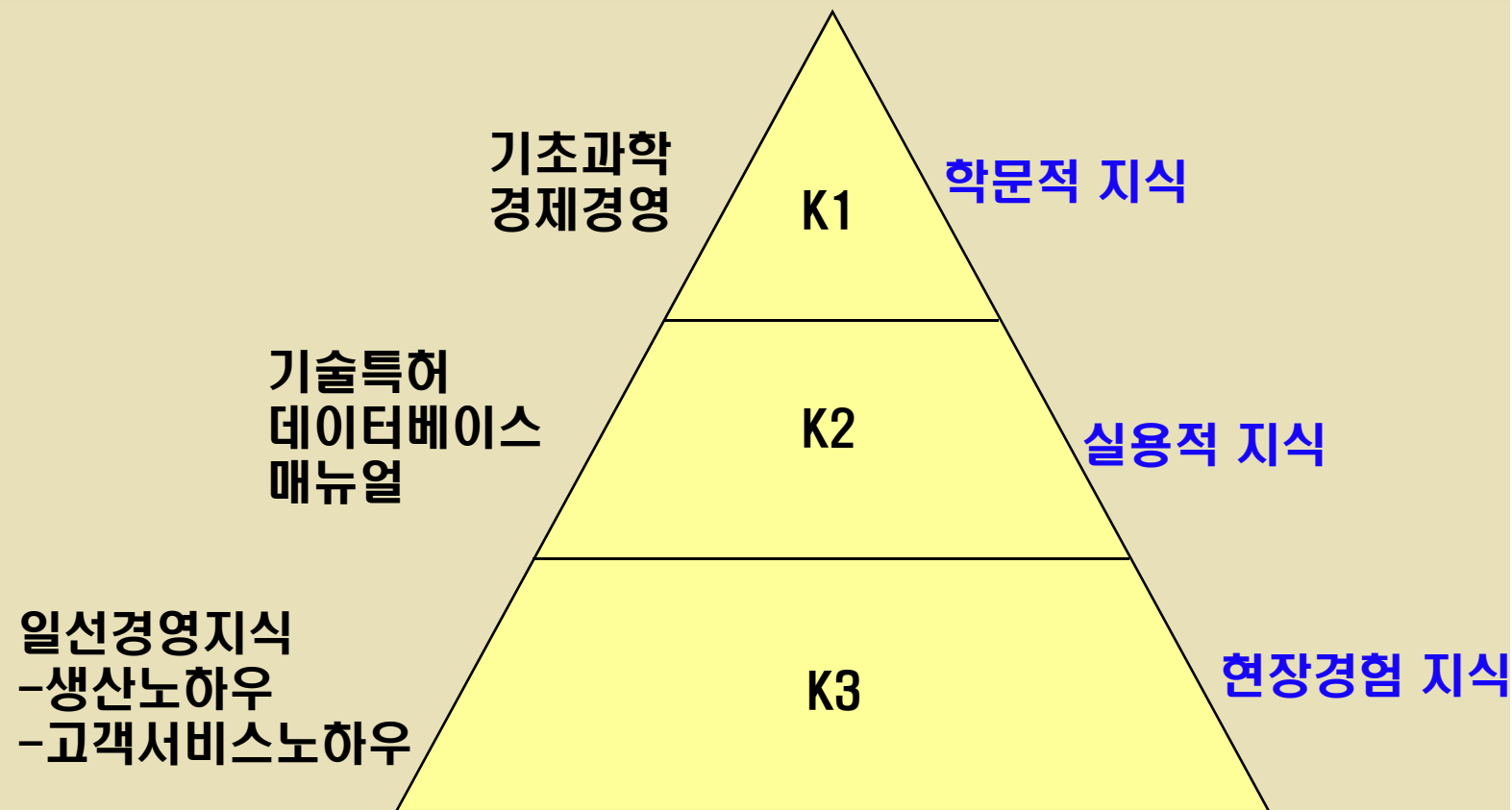


■ 지식의 습득 단계





■ 지식의 종류 1 [$K = K1 + K2 + K3$]



지식은 바로 우리의 곁에 있다.



■ 지식의 종류 2

◆ 형태에 따른 분류(노나카 교수)

암묵지 (Tacit Knowledge)
경험에 의한 지식
몸에 체득된 지식
아날로그 지식(Practice)

형식지(명시지) (Explicit Knowledge)
합리적,논리적 지식
순차적 지식
디지털 지식(이론,논리)



■ 지식의 종류 2

◆ 위치에 따른 분류[스튜어트 교수]

인적자본
(Human Capital)

조직구성원이 보유하고 있는 지식,노하우,스킬,재능

구조적 자본
(Structure Capital)

인적 지식자본을 확대재생산하는 조직의 체계적 프로세스
예) 경쟁 및 시장정보,유통채널에 대한 지식 등

고객자본
(Customer Capital)

고객과의 관계로부터 창출되는 가치
제품 및 서비스에 대한 고객의 가치인식,
고객 니즈에 대한 지식 등

■ 지식의 종류 3

◆ 지식경영에 따른 일반적 분류

- 표현 가능한 객관적 지식
- 언어를 통해 전달/습득
- 매뉴얼, 법률, 지침

형식지

- 언어표현 힘든 주관적지식
- 은유를 통해 전달
- 경험을 통한 체험지식
- 대인술, 문서작성 능력, 感

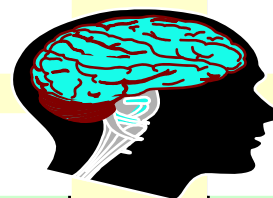
암묵지

조직지

- 조직차원의 지식
- 조직의 문화, 시스템, 제도 등
- 언어로 형식화된 지식
- 업무프로세스

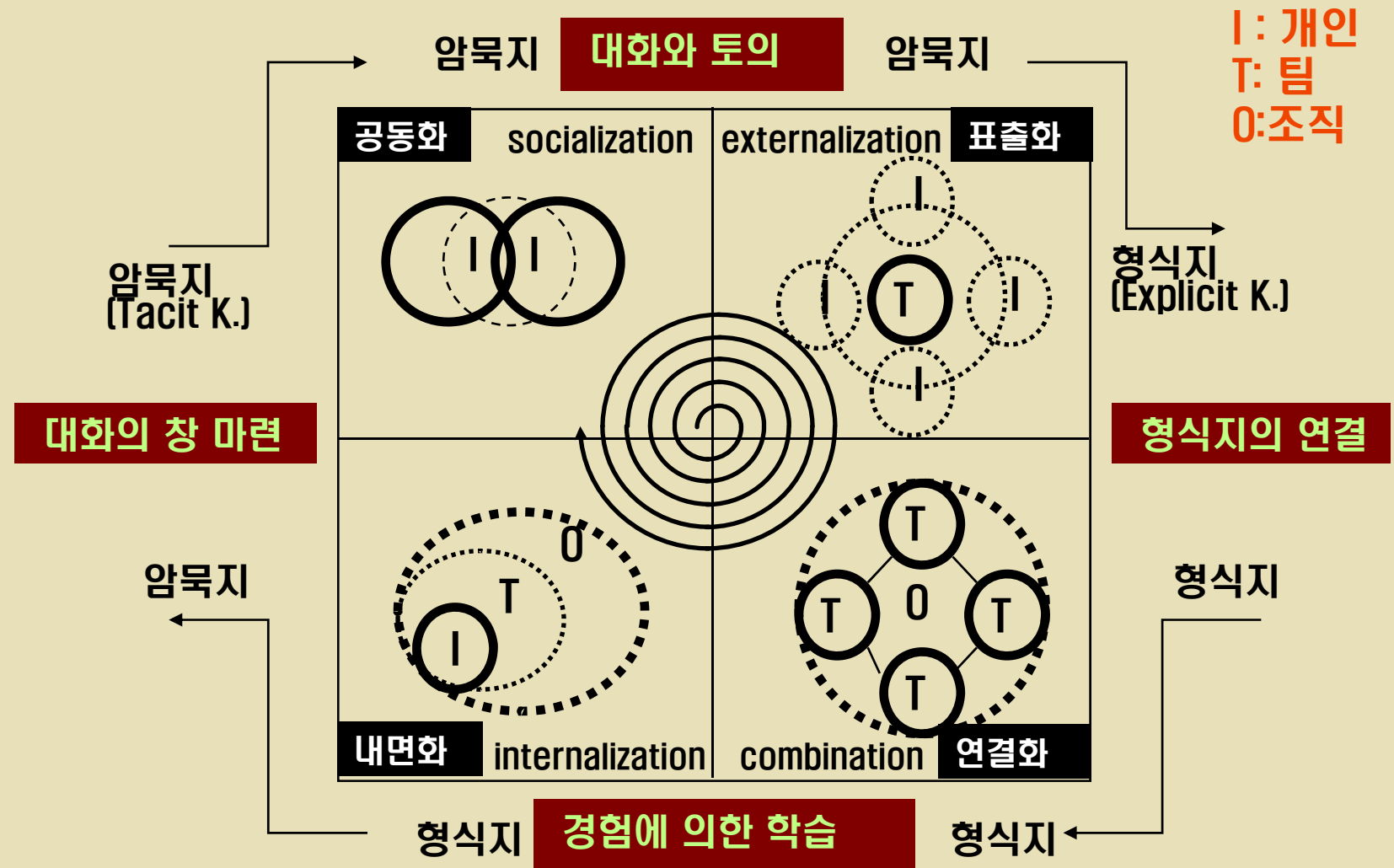
개인지

- 개인차원의 지식
- 개인에 체화된 지식
- 두뇌에 담겨 있는 개념적 지식



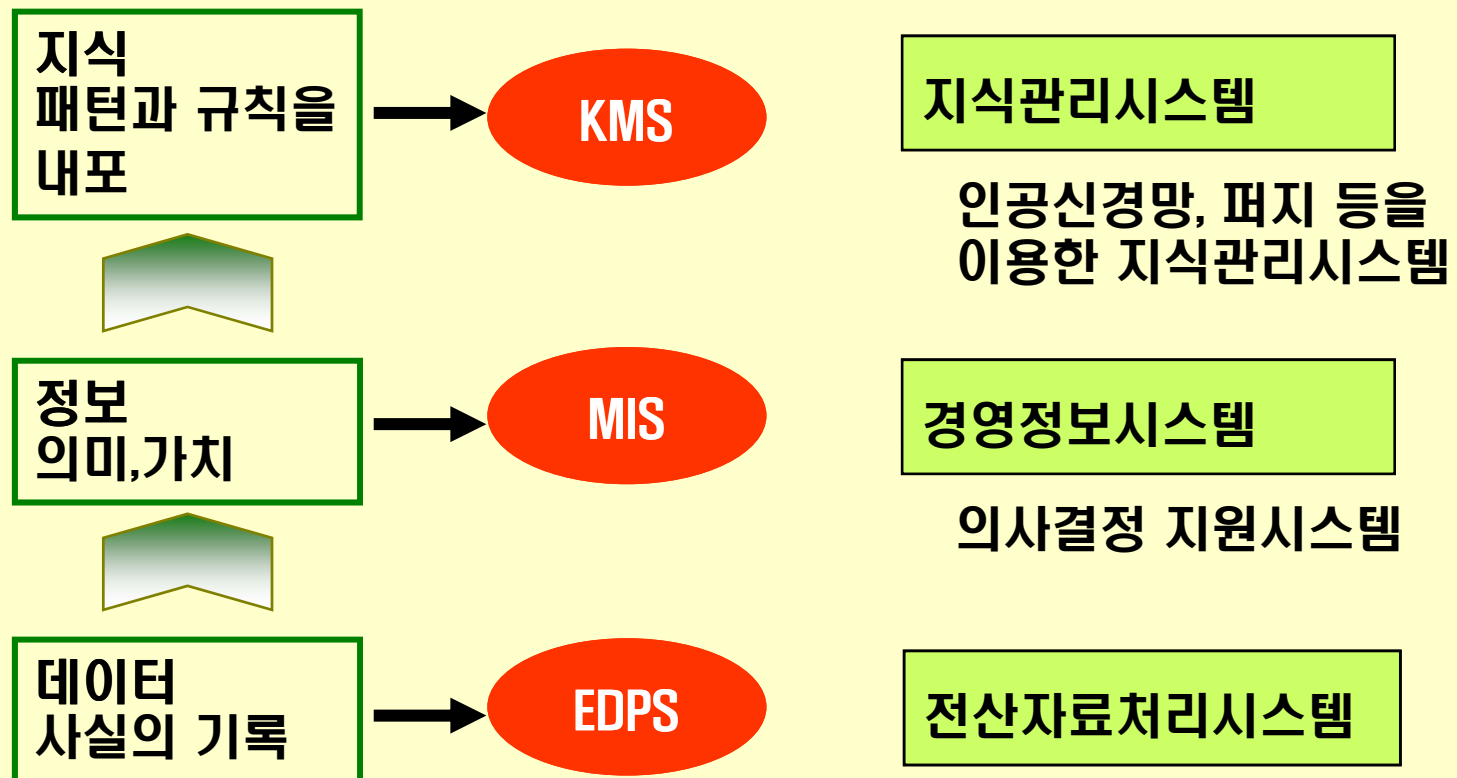


■ 지식의 변환과정





■ 지식과 시스템의 연관성





■ 지식경영이란 무엇인가?

조직 구성원을 지식인으로 키우고 지식을 창조,활용하여 높은 부가가치를 창출하는 경영을 의미

개인의 잘못된 새롭게 일하는 방법을 개발 공유함으로써 자기의 기여도를 높이는 경영

지식경영의 궁극적인 목표는 “기업가치의 극대화”



■ 지식경영 추진의 필요성

회사의 고민

왜 업무에 있어서 같은
고민을
끊임없이 반복하는 가?

같은 일을 하면서 왜
시간과 비용이 줄지
않는가?

같은 프로세스의 결과물에
왜 차이가 있는 가?

기존 교육과 학습으로
되지 않는 것들은 어떻게
할 수 있는 가?

문제의 핵심은?

지식활용의 시간적,
공간적, 문화적
장벽의 해소

중복된 지식생산 노력
제거

암묵지의 원만한
교류 문화

암묵지의 형식지화

지식경영 목표

핵심역량 강화
경쟁력 확보

축적된 경험의 활용을
통한 업무수행능력 향상

지식의 재활용을 통한
업무생산성 향상

경험의 공유를 통한
사내자원의 효율적 활용

지식공유를 통한 사내
협업문화 형성

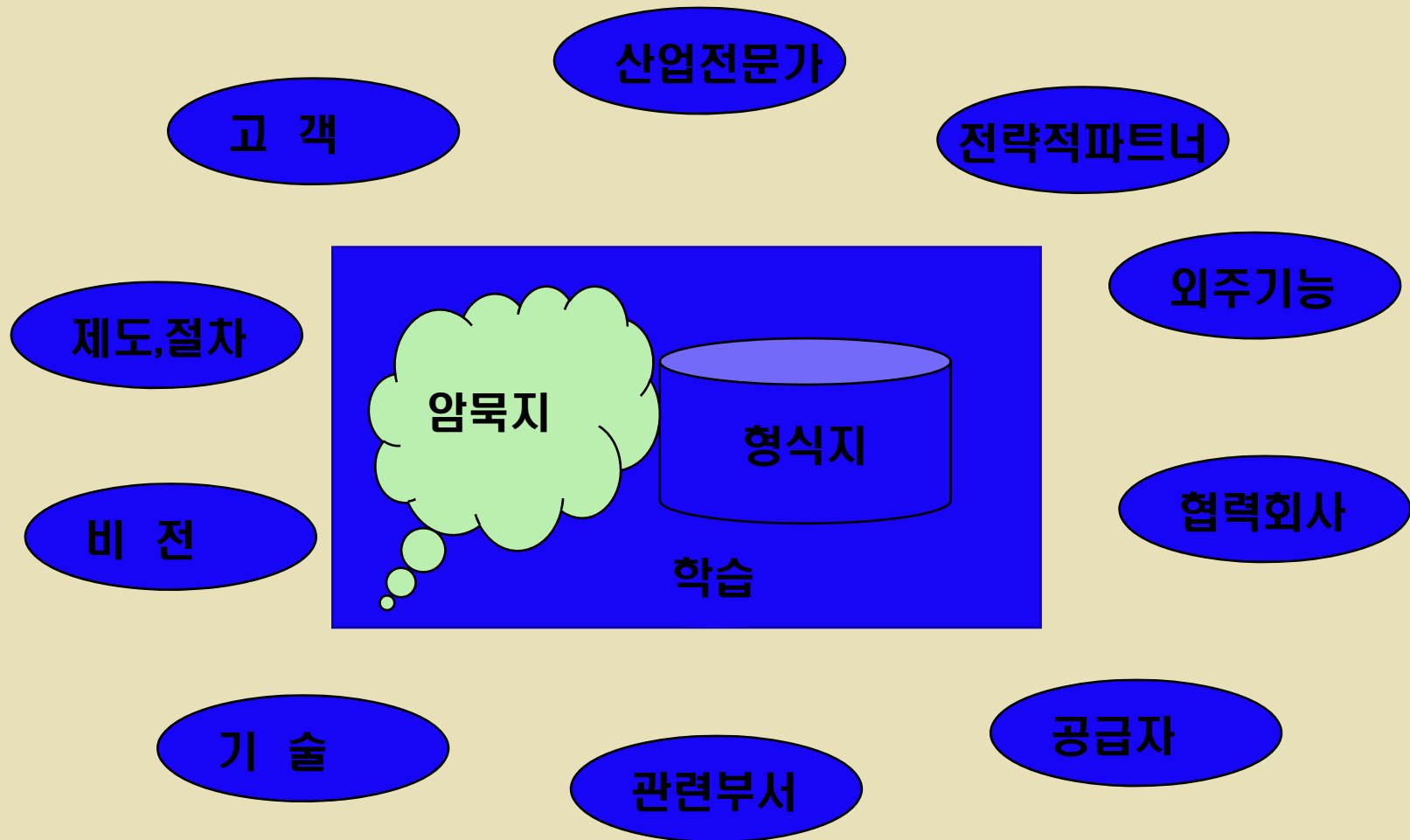


■ 지식경영을 위한 조직문화

구 분	산업 노동자	지식 노동자
역할	단순절차수행	지식의 창조
관점	조직의 효율	고객만족
가치기준	수단	목적
자질	성실성	창의성
관계	개인의 역량	팀웍 및 협력
구조	명령과 통제	평등, 참여
양성	교육훈련	학습조직



■ 지식경영 관리대상 범위





■ 지식경영의 적용사례

유 형	사례 내용	회사명
전문가 Network 구성	조직내의 핵심지식 및 소유자 위치를 가시화	Teltech
업무별 필요지식의 구조화 및 Mapping	업무단계별 필요지식을 밝히고 작성방법을 제공	선진기업 동부제강
Output 재활용	제품 디자인, 프로젝트 제안 , 영업제안 등의 재활용	컨설팅 회사 Skandia
경험과 사례의 공유	성공 실패사례 발표로 공유	LG전자
외부정보의 공유	외부정보 수집,분석, 합성하여 신 지식 제공	Hewlett -Packard
지식의 경제적 가치 측정 및 관리	지적자산 전체 가치 측정 및 관리방안 강구	유럽 기업 한국도로공사



■ 지식경영 어떻게 해야 하는가(4R)?

1. 지식공동창고를 만들어라 (Repository)

2. 지식창고관리자를 양성하라 (Reference Workers)

3. 지식공동창고에 늘 새 물건을 공급하라 (Refresh)

4. 지식근로자에게 금배지를 수여하라 (Reword)



■ 지식경영을 이끄는 세 가지 요인

환경적 요인



- 글로벌 비즈니스 시대의 도래
- 고객의 특화 된 제품과 서비스에 대한 요구가 확대됨
- 주주들에게 장기적 관점의 성장 가능성을 증명할 필요성 증대

하지 않을 수 없음

조직적 요인



- Downsizing과 인력의 유출
- 분산된 업무 환경과 가상 업무의 증대
- Project 형 업무 구조의 확대로 인력의 기동성 강화

도입 성공 시 효과가 막대함

기술적 요인



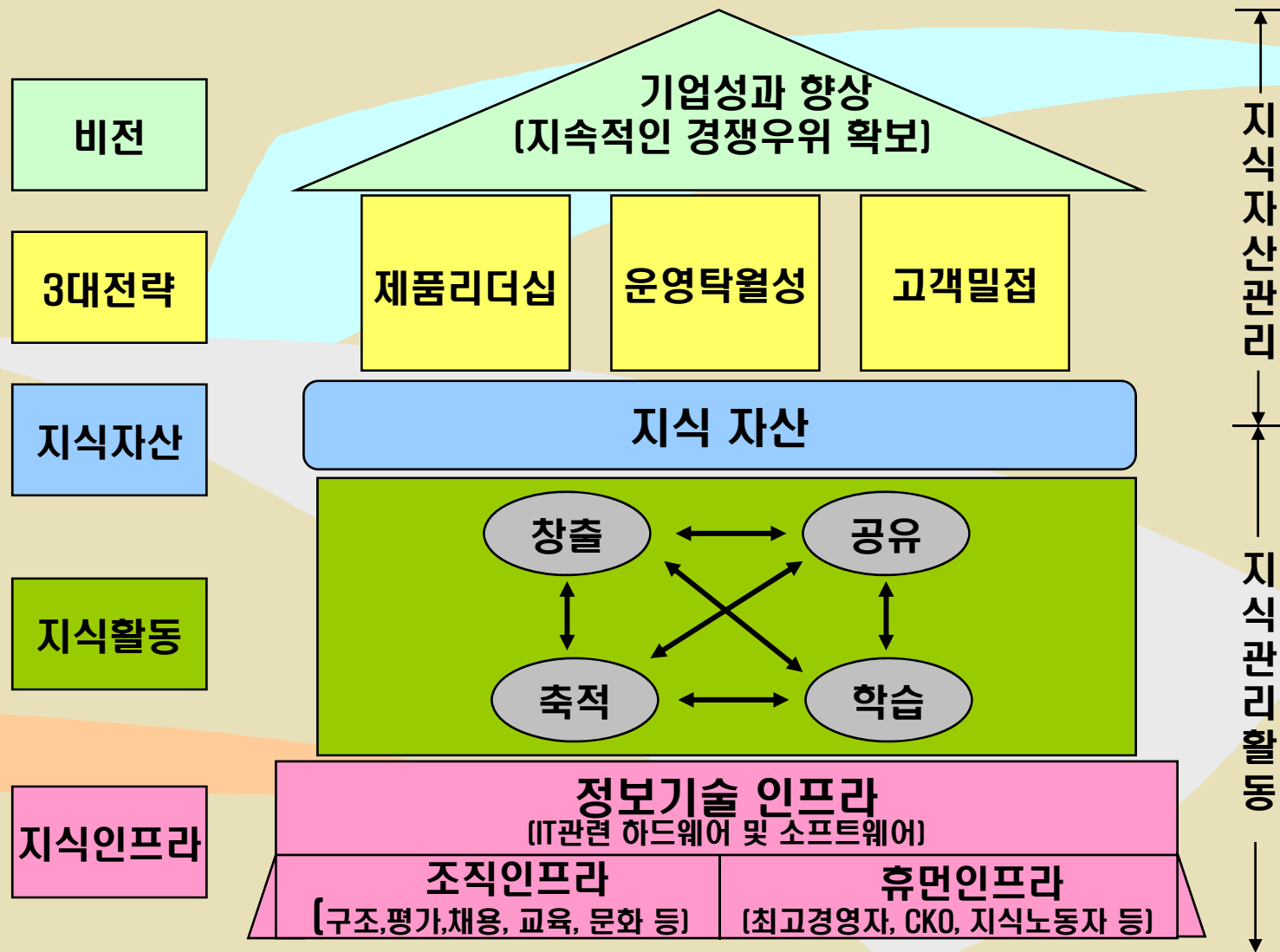
- IT 기술 및 인프라의 확장으로 지식관리 역량이 증대됨
- 기술 발전 속도에 적응할 수 있는 업무 구조가 필요해 짐

할 수 있는 기본 토대가 마련되었음

투자 대비 효과가 아주 커질 수 있는 여건이 성숙함



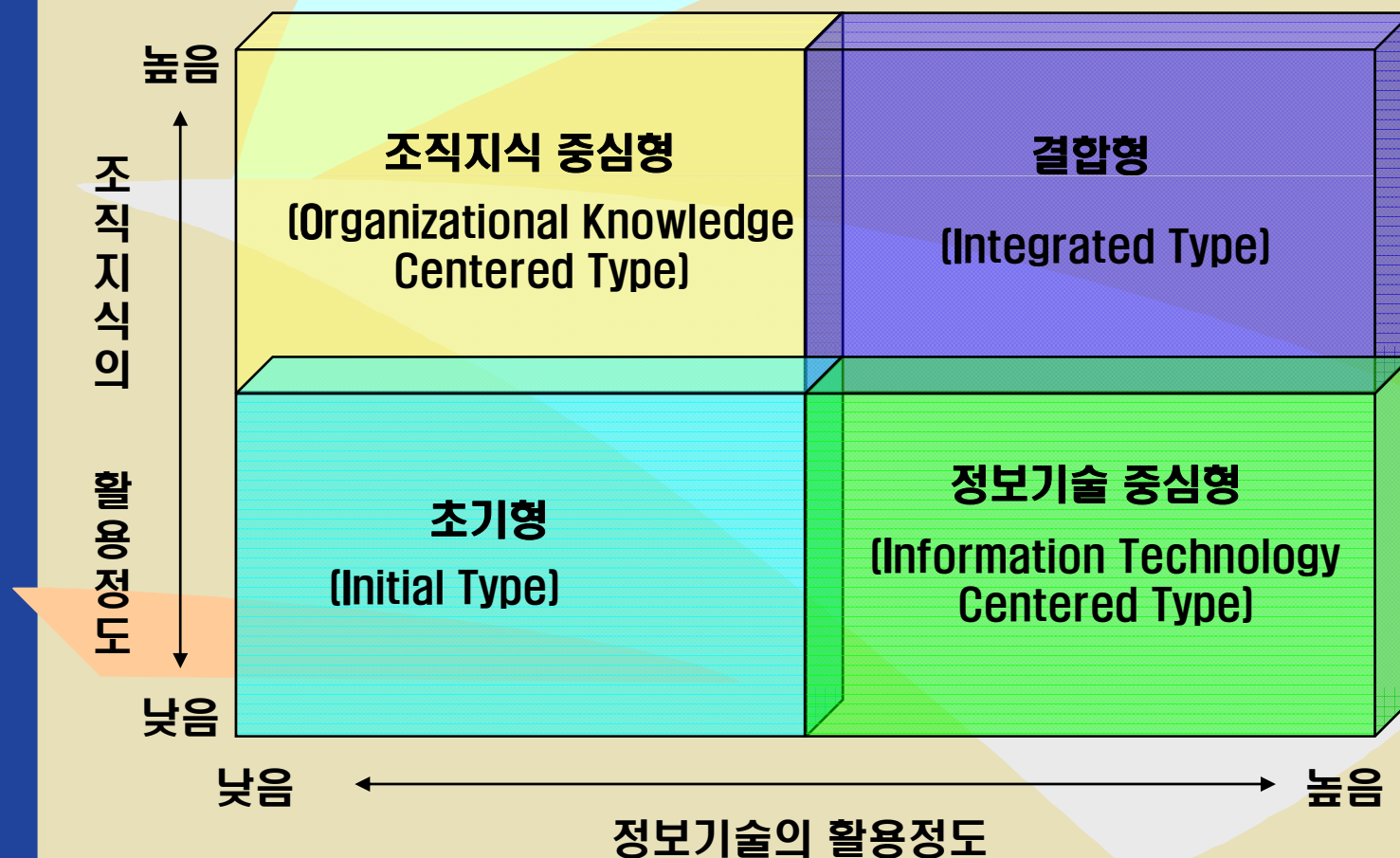
■ 학습과 지식경영 모델





■ 지식경영 프레임워크

성공사례를 중심으로 한 프레임워크



- 초기형

- 정보기술의 활용정도가 낮고 조직의 지식에 대한 집중화 정도가 매우 낮은 지식경영의 초기단계의 기업의 형태

- 조직지식 중심형

- 정보기술의 활용도는 낮지만 조직의 지식에 대한 활용도가 매우 높은 기업으로 조직내부의 지식을 체계화하여 조직지식의 중요성을 강조하는 기업형태

[예: 샤프, 스칸디아의 AFS, 이데오, 크라이슬러, 등]



- **정보기술 중심형**

- 대부분의 기업에서 채택하고 있는 방법으로 개인의 지식 활용도는 단순히 공유차원에 머무를 뿐 효과적인 활용이 이루어지지 못하는 기업

[예: 휴렛팩커드, 로터스, 체이스 맨하탄 은행, 시그너보험, 월마트, 텍사스인스트루먼트 등]

- **결합형**

- 가장 바람직한 지식경영의 형태로써 개인의 지식을 충분히 획득, 축적, 활용하여 조직의 지식으로 발전시킨 다음 네트워크와 같은 정보기술을 이용하여 조직간에 지식의 공유를 꾀하는 형태

[예: 마이크로 소프트, 3M, 도시바, IBM, 앤더슨 컨설팅 등]



■ 지식경영의 실천요소

◆ 지식경영의 실천요소 : **사람**

● 지식 창조자 (신지식인)

- 지식과정에서 특히 지식 생성을 담당하는 지식노동자

● 지식 관리자 (CKO)

- 지식 기업의 총괄 관리자
- CKO: Chief Knowledge Officer

● 지식 중개자 (Reference Worker)

- 지식경영의 중간관리자
- 생성,형식화,전파 등 전과정의 실무 관리

◆ 지식경영의 실천요소 : 조직

● 네트워크 조직

- 맥킨지의 예 : ‘지사’ 대신 ‘사무실’ 단어 사용
- 개인과 팀의 역량개발에 적합한 조직

● 그룹웨어 조직

- 구성원끼리 정보, 지식, 노하우, 지혜까지 공유
- 지식공유시스템 : 맥킨지의 MGI

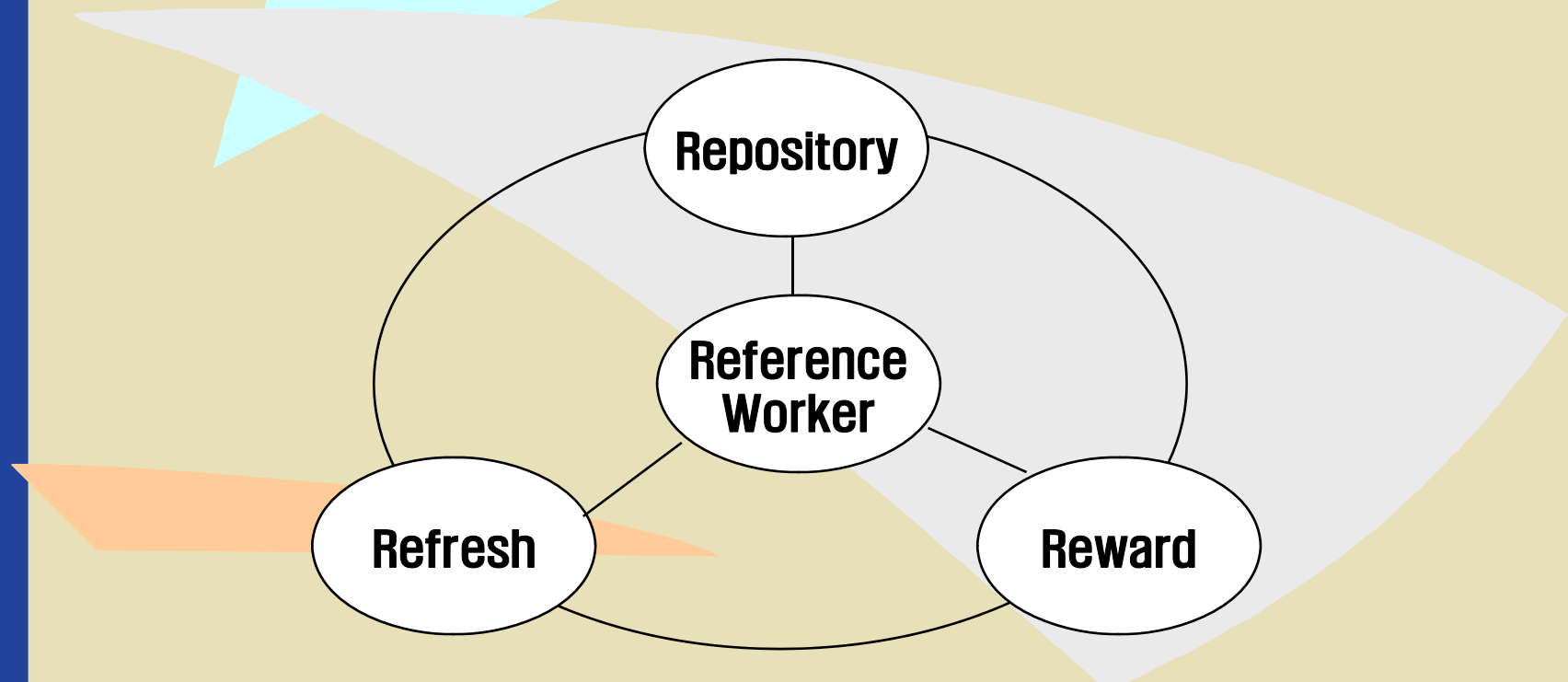


◆ 지식경영의 실천요소 : **정보기술**

지식활동	정보기술
축적	데이터베이스(DB), 워크플로우/문서관리시스템(WFM), 데이터웨어하우스(DW)
접근 공유	공유 E-메일, 영상회의, 그룹웨어, 전자게시판, 전자칠판, 채팅, 검색도구
획득 생성	데이터마이닝, 전문가시스템
습득 활용	분석도구, 의사결정지원시스템(DSS), 중역정보시스템(EIS)



◆ 지식경영의 실천요소: 프로세스 (4R)





■ 지식경영의 추진유형별 사례

유형	내용	사례
전문가 Network 구성	조직내의 핵심 지식 및 소유자의 위치를 가시적으로 드러냄	Teltech
업무별 필요지식의 구조화 및 Mapping	업무단계별 필요 지식을 밝히고, 작성방법을 제공	Hoffman-LaRoche
Output 재활용	Product Design, Project Proposal, Software Code 등의 산출물 재활용	Skandia
경험과 사례의 공유	개인 대 개인의 의사소통 위주의 Project 성공 및 실패 사례의 공유	US Army' s Center for Lesson Learned
외부 소스의 정보 합성 및 공유	외부소스의 정보를 수집, 분석, 합성하여 지식을 제공	Hewlett-Packard
지식의 경제적 가치 측정 및 관리	지적 자산의 전체 가치 측정 및 관리 방안 강구	Dow-Chemical
지식 집약적 제품 및 서비스 개발	지식이 포함된 제품,서비스, 프로세스의 개발	AutoDesk



The End!

