

■ <요약> 지식 경영의 10대 원리

- (원리1) 지식 경영을 하려면 **비용이 든다**(그러나 어리석어도 비용이 든다)
- (원리2) 효과적인 지식 경영을 하려면 사람과 기술의 **혼성 해결책**이 필요하다
- (원리3) 지식 경영은 각 부문의 사람들과의 **원활한 관계**를 유지해야 하므로 매우 **정치적**이다
- (원리4) 지식 경영은 **지식 관리자**를 필요로 한다
- (원리5) 지식 경영은 특정 모델보다는 **지도를 통해서, 계층 구조보다는 시장**으로부터 더 많은 이익을 얻는다
- (원리6) 지식의 **원활한 공유와 활용**이 항상 **당연히 이루어지는 행동**은 아니다
- (원리7) 지식 경영은 **지식 작업 과정**을 개선함을 의미한다
- (원리8) 지식에의 접근은 **단지 시작일** 뿐이다
- (원리9) 지식 경영은 **끝이 없다**
- (원리10) 지식 경영은 **지식 계약**을 필요로 한다

선진국 연구 자료 **지식 경영의 10대 원리**

이 글은 Thomas H. Davenport의 논문 *Some Principles of Knowledge Management*(<http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>, 1998. 2.)를 소개한 것임. 이는 지식 경영의 도입 단계에서 각 기업이 지식 경영에 대한 구체적 접근 방법과 계획을 설정하는 데 기반이 될 원리를 우선 정립하는 것이 중요하다고 보고, 필자가 기업 조사를 통해 나름대로 정리한 10가지 경험적 원리를 요약한 것임

□ 문제의 제기

- (초기 단계의 지식경영) 기업들이 직원의 지식이 최고 자산임을 느끼기 시작함
  - 그러나 이들 대부분은 지식자산을 폭넓게 적극 관리하고 있다고 보기 어려움
  - 지금까지는 지식 경영에 대한 논의가 주로 관념적, 기술적 수준에서 이루어졌음
- (지식 경영 원리의 설정이 중요) 지식 경영의 초기 단계에서 기업이 우선 설정해야 할 것은 구체적 전술이 아니라, 그 토대가 될 지식 경영의 원리임
  - 선진국에도 지식의 효과적 관리·사용에 대한 실용주의적 논의는 많지 않았음
  - 이러한 초기 단계에서 기업은 자사가 수용할 지식 경영의 원리를 우선 설정해야 하며, 그후 이 원리에 의거하여 구체적인 접근 방법과 계획을 만들어야 함

□ 지식 경영의 10대 원리(principles)

- (원리1) 지식 경영을 하려면 비용이 든다(그러나 어리석어도 비용이 든다)
  - 지식을 효과적으로 관리하려면 자금, 인력과 같은 자산이 추가 투입되어야 함
  - 그러나 지식 관리의 무시로 인한 무지나 어리석음의 비용, 이를테면 잘못된 지식에 의거한 어설픈 의사결정 등으로 조직이 부담하는 비용도 그에 못지 않음
- (원리2) 효과적인 지식 경영을 하려면 사람과 기술의 혼성 해결책이 필요하다
  - 인간은 지식의 이해와 다양한 해석, 체계화 안된 지식의 종합 등에서 가장 우수하지만, 체계화된 지식의 파악·변환·배분에는 컴퓨터가 인간보다 더 유능함
  - 따라서 인간과 컴퓨터를 보완적으로 사용할 지식 경영의 혼성 환경, 즉 컴퓨터와 그 대화 상대인 인간을 결합시킬 지식 공장을 구축할 필요가 있음

<지식 경영의 10대 원리>

	내 용
원리1	지식 경영을 하려면 비용이 든다(그러나 어리석어도 비용이 든다)
원리2	지식 경영을 하려면 사람과 기술의 혼성 해결책이 필요하다
원리3	지식 경영은 매우 정치적이다
원리4	지식 경영은 지식 관리자를 필요로 한다
원리5	지식 경영은 모델보다는 지도를 통해서, 계급 구조보다는 시장으로부터 더 많은 이익을 얻는다
원리6	지식의 원활한 공유와 활용이 항상 당연히 이루어지는 행동은 아니다
원리7	지식 경영은 지식 작업 과정을 개선함을 의미한다
원리8	지식에의 접근은 단지 시작일 뿐이다
원리9	지식 경영은 끝이 없다
원리10	지식 경영은 지식 계약을 필요로 한다

- (원리3) 지식 경영은 매우 정치적이다

- 지식이 힘, 돈 및 성공과 관련되어 있어, 지식 경영은 매우 정치적인 일임
- 기민한 지식 관리자는 지식의 활용과 가치 증대를 위해 로비하고 지식 보유자와 활용자간 거래를 중개하고 지식 경영의 확산에 기여할 여론 주도자를 육성함

- (원리4) 지식 경영은 지식 관리자를 필요로 한다

- 지식 관리가 잘 되려면 기업내 일부 집단이 지식의 수집과 분류, 지식 지향적인 기술 인프라 구축, 지식 활용의 감시 등의 업무에 명백한 책임을 져야 함
- 기업들은 지식 관리 최고 책임자(CKO)나 지식 이전 부서를 두어야 함
- 지식 관리의 기능은 타인의 지식 창조·배분·활용의 촉진에 목표를 두어야 함

- (원리5) 지식 경영은 모델보다는 지도를 통해서, 계층 구조보다는 시장으로부터 더 많은 이익을 얻는다

- 지식 관리의 성공은 지식을 수집·분류할 계층 구조의 모델 활용보다는, 지식 시장의 가동과, 수요자를 지식지도로 안내하여 요구 지식을 제공하는 데 있음
- 지식 시장은 지식관리자가 지식을 매력있고 접근 용이하도록 만들어 지식 수요자를 유인함으로써 가동됨. 지식지도는 지식에 잘 접근할 수 있게 하는 도구임

- (원리6) 지식의 원활한 공유와 활용이 항상 당연히 이루어지는 행동은 아니다

- 나의 지식이 가치 있는 자원이라면 왜 공유하는가? 또 나의 업무가 지식 창조라면 왜 다른 사람의 지식을 사용하여 나의 업무를 위태롭게 하는가?

- 따라서 지식의 공유와 활용이 이루어지려면 성과 평가, 보상과 같은 전통적인 기법을 적용해 동기부여가 되도록 해야 함
- (원리7) 지식 경영은 지식 작업 과정을 개선함을 의미한다
  - 일반적인 지식 관리 과정을 알려주고 개선하는 것이 중요하지만, 지식은 몇몇 특정 지식 작업 과정에서 특히 집중적으로 창출·사용·공유되어야 함
  - 이 특정 과정에는 시장 조사, 제품 설계·개발, 주문 배치·가격 결정 등이 포함되는데 이들 핵심 과정이 개선되어야 지식 경영의 실질적 개선이 가능함
- (원리8) 지식에의 접근은 단지 시작일 뿐이다
  - 지식에의 접근도 중요하나, 지식 경영의 성공에는 직원의 관심과 참여가 필요함
  - 이를 위해서는 지식 수요자가 수동적이 아니라, 지식을 타인에게 요약·보고하고, 지식 활용 지향적이며, 제공자와 상호 작용하여 지식을 수령해야 함
- (원리9) 지식 경영은 끝이 없다
  - 지식 경영은 인적 자원 관리나 재무 관리처럼 끝이 없음
  - 그 이유는 새로운 기술·경영 관리 방법·규칙 문제·고객 현안 등이 출현함으로써 필요한 지식의 종류가 항상 변하기 때문임
- (원리10) 지식 경영은 지식 계약을 필요로 한다
  - 종업원의 지식이 기업 재산의 일부라는 의식은 종업원들의 직종간·조직간 이동의 빈번화, 직장과 가정 생활간 구분의 애매성 증대 등으로 인정받기 어려움
  - 따라서 지식이 조직에서 더 가치 있는 자원이 되면, 지식 경영의 합법성이 더욱 주목을 받게 되고, 종업원과의 지식 계약이 필요해질 것임

## □ 시사점

- 기업은 지식 경영을 실제 도입하기 전에 그 원리를 먼저 이해하는 것이 중요함
  - 지식 경영 도입을 추진하기 시작한 우리 기업은 단순히 지식 관리 시스템이나 정보 시스템을 설치하면 지식 경영이 잘 될 것으로 생각해서는 안됨
  - 지식 경영의 토대가 되는 기본 원리를 명확히 파악하고 이 원리가 잘 작동할 수 있는 방향으로 실현 가능한 전략과 전술을 수립, 실행해야 함

■ 오성중 수석연구위원 sjoh@hri.co.kr ☎724-4070