

지식 경영 과제

■ 기업의 지식 분류 방법

- 각 기업에서 필요로 하는 지식 분류가 성공적 지식경영의 기본적 토대임에도 불구하고 우리 기업들의 지식 분류 방법은 너무 단선적임
  - 지식경영을 추진중인 우리 기업의 지식 분류는 경영 정보, 기술 자료, 고객 만족 관련 정보, 기술/생산 관리 자료와 같이 단순한 업무별, 기능별 분류에 그침
  - 이러한 단선적 분류는 지식 분류상의 편리함은 있으나, 제목만으로는 각 지식의 연계성, 상하 관계, 인과성 등에 대한 정보를 검색자에게 알려주지 못함
- 이러한 우리 기업들의 지식 분류에 내재하는 약점을 보완·개선하기 위해서는 의미 내용에 따른 분류 등 보다 복합적인 분류 방법을 추가로 활용해야 함
  - 예를 들면, 자사 관련 주요 분야의 핵심 기술/고객 지식에 대해서는 대분류, 중분류, 소분류의 계층별 분류를 통해 지식의 연계성이나 상하 관계를 쉽게 파악할 수 있도록 체계화함
  - 또는 뿌리, 줄기, 가지, 과실, 양분 등의 분류처럼 이들 각각에 해당하는 지식 분류 체계를 구축함으로써 지식의 상호 관계 나타낼 수 있도록 ‘生命系統樹型 분류’를 활용함
- (시사점) 지식 분류가 지식의 종류별 구분과 축적이라는 역할을 넘어, 직원들의 체계적이고 깊이 있는 사고를 유도하는 중요 역할을 함을 인식해야 함

## 기업의 지식 분류 방법

### □ 문제의 제기

- (단선적인 지식 분류) 지식 분류가 지식 체계화의 제1단계로서 성공적 지식경영의 기반임에도 우리 기업들의 지식 분류 방법은 너무 단선적임
  - 지식 분류는 기업 내외 환경으로부터 지식을 얻고 그것을 토대로 사고하기 위한 지적 방법으로서, 지식 분류가 낙후되면 효율적 지식경영도 기대하기 어려움
  - 그러나 지식경영을 추진중인 우리 기업들의 지식 분류를 보면, 업무별 분류나 기능별 분류, 시장별 분류 등 단선적인 분류에 그침으로써 등록된 지식에 대해 그 의미, 깊이나 수준 등에 대한 안내 역할을 못해 주고 있음
  - 이러한 현상은 아직 우리 기업들이 수집하고 있는 지식이 기업 내외부의 정보나 자료의 수준에 그치는 것이 많기 때문임

### □ 지식 분류의 방법

#### - 지식 분류의 유형

- 첫째, 일반적 분류 방법으로서 감각적 지식 · 경험적 지식 · 과학적 지식형 분류, 선언적 지식 · 절차적 지식형 분류, 의미 내용에 따른 분류(시계열, 계층형, 나무를 모방한 生命系統樹型, 인과형, 이항대립형 등), 암묵지 · 형식지형 분류 등의 형태가 있음
  - 둘째, 조직의 업무 지식 분류 방법으로서 지식 능력 기준의 분류(업무 처리 · 관리 지식, 시장 · 고객 지식, 기술 지식, 방법론적 지식 등), 업무별 분류(경영 전체, 부문, 경영 시스템 등 차원별 또는 기능별), 시간 단위별 분류 등의 형태가 있음
- 지식경영을 추진중인 우리 기업의 지식 분류의 예 및 평가
- 다음 표의 예에서 보듯이 우리 기업의 지식 분류는 지식의 능력을 기준으로 한 분류 또는 업무별 분류라고 할 수 있음
  - 이러한 분류는 지식의 외관상의 종류에 대해서는 알려줄 수 있으나, 각각을 자세히 읽어보기 전에 제목만으로는 지식의 연계성, 계층성(상하 관계), 인과성 등과 같은 정보를 검색자에게 제공하지 못함

- 이에 따라 검색자로 하여금 필요한 지식을 확보하는 데 많은 시간을 소모하게 하고, 나아가 사고의 연계적 발전이나 깊이 있는 탐색에도 별 도움을 주지 못함

< 한국 기업의 지식 분류 예 >

	지식 구분	주요 내용
A사 (대형 석유화학 업체)	- 주요 전사 지식 · 경영 정보 · 기술 자료	· 경영전략회의, 경쟁사 동향, 수집 정보 · 운전매뉴얼, 비정상운전보고서, 출장보고서, 제안관리, 물질안전보건자료
	· 정보 서비스 · 고객 만족	· 업계동향, 기술동향, 전시회, 법률, 특허정보 · 고객정보, 고객불만사항 접수/처리, 고객사 정보
B사 (대형 소매업체)	- 주요 부서 지식 · 기술/생산 관리	· 업무매뉴얼, 공정기본자료, 공정설계표준, 공장별 상세프로젝트, 개선제안, 원료관리, 생산계획/실적
	· 연구소 · 정보 관리	· 제품정보, 고객지원, 특허, 파일럿플랜트보고자료 · 프로젝트산출물, 전산운영/현황, 정보서비스, 품질관리보고자료, 타사 현황
B사 (대형 소매업체)	· 상품 지식	· 상품/판매 지식, 기획행사 노하우, 패션정보, 매출 활성화 지식/기법, 매출정보, 판촉활동
	· 고객 지식	· 고객 정보, 고객 유형/만족도, CRM, 신규구매 회원, 상권
	· 서비스 지식	· 서비스 아카데미, 우수 판매사원, 고객만족/불만족, 고객접점 응대법, 서비스 기법
	· 일반 관리 지식	· 직원관리 기법, 마케팅정보, 신규점 출점, 신용 판매, 협력업체관리 기법

- 지식 분류의 개선 방법

- 우리 기업들의 이러한 지식 분류상의 취약점은 기존의 분류 방법에 일반적인 분류 방법을 결합함으로써 상당히 해소될 수 있음
- 단, 이때 고려해야 할 점은 등록되는 모든 지식을 이중적으로 분류할 경우 시간 소모가 클 것이므로, 기업의 목표 달성이나 핵심 역량 등과 관련된 중요한 지식에 한정할 필요가 있음
- 일반적인 분류 방법 중 의미 내용에 따른 분류를 보완적 분류 방법으로 이용하

면 유용할 것임

- 예를 들면, 자사와 관련된 중요한 분야의 기술/고객 지식에 대해서는 대분류·중분류·소분류의 계층별 분류 또는 뿌리, 줄기, 가지, 과실, 양분 등의 관계를 나타낼 수 있는 생명계통수형 분류를 할 수 있도록 체계화함

### - 의미 내용에 따른 분류의 예

- (P&G社)피부 및 인체에 관한 화학에 사업 영역을 집중하고 있는 P&G의 경우, 계층 트리(tree)로 지식의 개념 구성 요소를 구조화한 요인 분해형 분류를 사용함
- 동사는 비누를 가루비누와 미용비누처럼 트리 형상으로 나누어 각각 세탁세제, 샴푸나 치약으로 나아가서는 좌창약, 골병약 등의 분야로 관련 사업과 지식을 넓고도 깊게 확산하면서 분류함
- (건설업) 건설업의 글로벌화, 일류화를 목표로 할 경우 필요한 지식을 생명계통수형으로 분류를 해 보면, 뿌리에 해당하는 지식으로는 수요 창출 전략, 사업 확대 전략, 글로벌 전략, 첨단 기술 전략, 해외 재무 전략 등에 관한 지식을 들 수 있음
- 그 다음 뿌리 바로 위의 하나의 가지는 예컨대 건설 사업 및 공장 건설, 컨설팅, 설계에 관한 지식으로, 그 가지에 달린 잎은 중동 시장과 학교, 주택, 오피스 빌딩, 공항, 철도, 유화 공장 등에 관한 지식으로 분류할 수 있음
- 또 그 위의 가지는 예컨대 건설 사업, 자본 참가, 컨설팅, 설계 등에 관한 지식으로, 그 잎은 스포츠·레저산업 시장과 골프장, 종합 스포츠클럽, 테마파크 등에 관한 지식으로 분류함으로써, 다양하게 지식의 분류를 확장해 나갈 수 있음

### □ 시사점

- 우리 기업은 지식 분류가 수집된 지식을 찾기 쉽게 하는 단순 역할을 넘어, 목표를 향해 더욱 체계적이고 깊이 있는 사고를 유도하는 나침반임을 인식해야 함
  - 따라서 자사의 핵심 사업, 신규 진출 사업, 핵심 역량과 새로운 필요 지식 등 목표 달성에 중요한 지식에 대해서는 종업원들이 목표를 지향한 사고의 발전적 전개를 가능케 하는 다양한 분류 방식을 고안해 적용할 필요가 있음

■ 오성중 수석연구위원 sjoh@hri.co.kr ☎724-4070