

■ <요약> 지식 경영 프로젝트의 8가지 성공 조건

- 첫째, 경제적인 성과와 연계하여 추진하라
- 둘째, 기술·조직 기반 구조를 구축하고 활용을 확대하라
- 셋째, 표준화되고, 융통성있는 지식 관리 체계를 구축하라
- 넷째, 지식 친화적인 문화를 창조하라
- 다섯째, 분명한 목적을 설정하여 추진하고, 사용하는 용어의 의미를 통일하라
- 여섯째, 지식 경영에의 참여를 유도할 동기 유발 활동을 전개하라
- 일곱째, 복수의 지식 전달 경로를 구축하라
- 여덟째, 최고 경영진의 지원을 획득하라

지식 경영 프로젝트의 8가지 성공 조건

이 글은 T.H. Davenport, D.W. De Long, M.C. Beers의 논문 *Successful Knowledge Management Projects*(Sloan Management Review, Winter 1998.)를 소개한 것임. 필자들은 31개의 지식 경영 프로젝트들을 조사하여, 프로젝트의 목적을 분석하고, 성공적인 프로젝트를 추진하기 위한 8가지 조건을 제시하였음

□ 문제의 제기

- (실제 적용에의 어려움) 현재 조직 내 지식 경영 담당자들은 지식 경영을 ‘어떤 지식’을 대상으로 ‘어떻게’ 구현할 것인가에 어려움이 있다고 토로하고 있음
 - 이에따라 필자들은 미국 내 24개 조직들의 31개 프로젝트를 조사하여, 프로젝트의 목적/유형을 살펴보고 성공 조건을 도출하였음
 - 성공 판단 지표로, 프로젝트 투입 자원(인력·자금)의 증가, 활용 지식량의 증가, 회사 차원의 실행, 지식 경영 활동에 의한 수익 증가 등을 판단 지표로 평가한 결과, 31개 프로젝트 중 58%인 19개만이 성공적이라고 평가함

□ 프로젝트 사례에서 나타난 특징

< 업종별 지식 경영 프로젝트의 추진 목적과 관리 대상 지식 >

업종	프로젝트 목적	관리 대상의 지식
자동차	- 지식에의 접근·인식 개선 - 실수 반복 방지	- 경쟁 환경 - 신차 개발
엔지니어링·건설	- 효율적인 프로젝트 수행	- 프로젝트 설계와 계획
첨단 기기 제조	- 업무 지식 포착 - 전문가에의 접근성 제고 - 프로젝트 개선, 고객 질의에의 응대	- 시스템 프로젝트 관리 - 연구자의 전문 지식 - 제품 개발·영업
석유·가스	- 원격지 전문가와의 연결 체제 구축	- 암묵지
화학	- 영업과 서비스 개선 - 비용 절감, 수익 개선	- 제품 - 특허
은행	- 업무 프로세스 성과 개선	- 최우수 사례
광고	- 지식 사용 증가	- 고객 / 캠페인
컨설팅	- 전사의 지식 기반 확충	- 컨설팅 수행 지식

- (현황) 다양한 업종에서 다양한 목적하에 여러 유형의 지식을 대상으로 지식 경영 프로젝트를 추진하고 있음
 - 앞쪽의 표에 나타나 있는 것처럼, 제조 업체에서는 주로 설계, 생산과 마케팅 활동을 대상으로 업무 개선을 목적으로 프로젝트를 추진하고 있음
 - 은행, 광고, 컨설팅과 같은 서비스 업체에서는 최우수 사례, 고객 정보, 컨설팅 수행 지식과 같은 전사적으로 활용할 수 있는 지식을 대상으로 추진하고 있음

- (목적) 사례에 나타난 목적들을 크게 4 가지로 정리해 볼 수 있음
 - 첫번째는, ▷외부 지식 ▷내부 구조화 지식(보고서) ▷내부 비구조화 지식(노하우)을 대상으로 한 지식 저장소를 정보기술을 활용하여 구축하는 것임
 - 두번째는, 효율적인 지식 접근을 위해 내외부 전문가 네트워크를 구축하거나 지식 전달 조직을 활용하는 등의 기술적, 조직적 기반 체제를 정비하는 것임
 - 세번째는, 지식을 활용하는 환경을 조성하는 것으로서 지식의 중요성을 인식하는 조직 문화를 만들거나 지식의 활용 과정을 측정·개선함
 - 네번째는, 지식을 자산으로서 관리할 수 있는 체제를 구축하는 것임

- (평가) 대다수 사례들이 특정 지식을 축적, 공유할 목적으로 추진되었음
 - 지식 창조를 통해 사업 성과를 제고할 목적으로 조직 구조, 운영 방식, 조직 문화 등 경영 전반에 걸쳐 변신을 가하는 사례는 거의 없음
 - 그러나 분명한 것은 대다수 업종의 기업들이 미래 경쟁력의 기반으로 지식의 중요성을 인식하고 이의 체계적인 관리에 나서고 있다는 점임

□ 프로젝트 추진의 8가지 성공 조건

- (조건1) 경제적인 성과와 연계하여 추진하라
 - 특허와 관련된 세금 절감이나 이의 라이선스를 통한 수익 증대와 연계함
 - 또는 사이클 타임, 고객 만족의 개선을 목적으로 하며, 이의 성과를 측정함

- (조건2) 기술·조직 기반 구조를 구축하고 활용을 확대하라
 - 사용중인 인트라넷의 활용도를 확대하거나 컴퓨터 환경을 표준화시킴
 - 프로젝트 전문가 집단을 만들거나 전문가에게 ‘지식 전달자’ 역할을 부여

- (조건3) 표준화되고, 융통성있는 지식 관리 체계를 구축하라
 - 즉 관리하기에 용이하고, 환경 변화를 쉽게 수용할 수 있는 체계를 구축함
- (조건4) 지식 친화적인 문화를 창조하라
 - 지식 창조에 적극적인 사람을 육성하며, 공유를 꺼리는 태도의 변화에 노력함
 - 또한 자율성을 강조하는 조직 문화라면, 톱-다운식 접근 방법보다는 단위 부서가 자발적으로 수행할 수 있는 접근 방법을 사용해야 함
- (조건5) 분명한 목적을 설정하여 추진하고, 사용하는 용어의 의미를 통일하라
 - 크라이슬러는 “電子 知識” 책자를 만들었으며 지식 저장소에는 현재까지의 시험 결과, 결과 해석, 경쟁차와의 비교 등의 정보도 함께 넣도록 하였음
- (조건6) 지식 경영에의 참여를 유도할 동기 유발 활동을 전개하라
 - 지식의 흐름이 담당자나 부서의 한계를 벗어나 이루어질 수 있도록, 조직 구성원에게 동기를 유발하는 활동을 지속적으로 행해야 함
 - 일반적인 평가 및 보상 체계와 결합되어야 함. 예를 들어 어떤 연구소는 우수 지식 공유자(knowledge sharer)에게 컴퓨터, 여행 상품을 제공하였음
- (조건7) 복수의 지식 전달 경로를 구축하라
 - 지식이 전달되는 경로에 따라 서로 다른 가치가 창출됨
 - 정보 기술을 이용한 경로뿐만 아니라 직접 대면 경로도 구축해야 함
- (조건8) 최고 경영진의 지원을 획득하라
 - 이들은 조직내에 지식 경영이 회사 발전에 중요하다는 메시지를 표명하고, 체제 구축에 필요한 자금 등을 지원하고, 지식 형태를 분류하는 역할을 수행해야 함

□ 시사점

- 지식 경영 프로젝트는 다루기 힘든 무형의 지식 그리고 사람을 대상으로 하는 것이므로 신중하고 종합적인 접근 방식이 요구됨
 - 8 가지의 성공 조건을 고려하여 자사 실정에 적합한 방안을 개발해야 함
- 또한 성공 가능성을 높이기 위해서는, 단위 부서를 대상으로 시범 프로젝트를 추진해 본 다음 전사 차원으로 점차 확대하는 방안이 필요함

■ 이장균 연구위원 johnlee@hri.co.kr ☎724-4072