

■ <요약> 국내 기업의 지식 경영 사례와 평가 - 대한투자신탁(1)

- 대한투자신탁은 최근의 경제적 어려움을 타개하는 정책의 일환으로 지식 경영을 적극적으로 도입·실천하고 있음
 - 구조조정 이후, 축소된 인력과 조직을 효율적으로 운영하고 생산성을 높이기 위해서는 보유하고 있는 지식을 최대한 활용하는 것이 관건이라고 인식함
- 지식 경영 추진 절차를 6단계로 구분하여 시행하고 있으며 이를 위한 세부 추진 방안을 체계적으로 수립함
 - 각 단계별는 지식 경영 선포(2월), 지식 경영 마인드 확산(2~3월), 지식 창조 획득 활성화(3월), 지식 관리 시스템의 확대 개편(3~8월), 지식 관리의 체계화(3~8월), 추진 실적 평가(2000년~)로 구분함
 - 지식 경영의 효율적 추진을 위해 CKO를 임명하고 전담 부서를 신설하였음
 - 조직원의 동참을 적극적으로 유도하기 위하여 지식의 창조·공유·활용 능력에 따라 1~3등급의 자격증을 부여하고 그 결과에 따라 차별화된 인사상의 혜택을 주는 '大投 지식인 제도'를 도입함

국내 기업의 지식 경영 사례와 평가 - 대한투자신탁(1) -

본 호부터 국내 기업의 지식 경영 사례와 이에 대한 평가를 게재키로 함. 첫 번째 사례로 대한투자신탁을 소개함. 단, 국내 기업들의 경우 지식 경영을 도입하는 초기 단계이기 때문에 이의 성과에 대한 확실한 검증이 이루어지지 않은 상태임. 따라서 국내 사례는 지식 경영을 도입하고 있는 기업들의 추진 내용에 대한 정보를 서로 공유하는 데 초점을 맞추어 소개하기로 함

□ 추진 배경 및 목적

- (논의 배경) 대한투자신탁은 최근에 지식 경영을 적극적으로 도입·실천하고 있는 국내 기업 중의 하나임
 - 지식 경영에 대한 국내 기업의 관심은 높아지고 있지만 아직까지 구체적으로 실천하고 있는 기업은 별로 없음
 - 이런 상황에서 대한투자신탁은 99년 2월 '지식 경영 선포식'을 갖고 지금까지 부분적으로 실천해오던 지식 경영을 전사적으로 추진하고자 함
 - 이에 본 보고서에서는 대한투자신탁이 추진하고 있는 지식 경영 사례를 살펴봄으로써 국내 기업이 추진하고 있는 지식 경영의 형태와 추진 과정, 특이점 등을 살펴보고 향후 성공을 위한 과제를 도출하고자 함
- (지식 경영 도입 배경) 구조조정 이후, 슬림화된 조직과 인력을 가지고 경쟁력을 높이기 위해서는 지식 경영 체제를 구축하는 것을 유일한 대안으로 인식함
 - IMF 체제 이후, 대한투자신탁은 강도 높은 구조조정을 실시하였으며, 이 과정에서 다수의 인력이 감축되고 조직이 축소되어 업무에 상당한 차질이 빚어졌음
 - 슬림화된 인력과 조직을 효율적으로 운영하여 생산성을 높이기 위해서는 조직원이 보유하고 있는 지식을 최대한 활용하는 것이 관건이라고 인식함
- (지식 경영의 목표) 대한투자신탁은 업무 효율 극대화, 고객 만족 극대화, 지식 경영 문화 확립, 열린 경영 및 투명 경영 실현을 목표로 하여 지식 경영 시스템을 구축함

□ 대한투자신탁의 지식 경영 추진 절차

- 지난 2월에 ‘지식 경영 선포식’을 갖고 6단계로 나누어 지식 경영 체제의 구축에 착수함
 - 지식 경영 체제를 정착시키기 위하여 단계별로 조직원 교육, 정보 시스템 확장, 지식 관리 시스템의 체계화, 지식 경영 활동에 대한 피드백을 수행할 예정임
 - 이미 지난 3월까지 3단계까지 거의 완료된 상태이며, 향후 지식 경영 체제를 더욱 체계화하고 문제점도 지속적으로 수정·보완할 예정임

< 지식 경영 추진 단계 >

구분	추진 방안	구분	추진 방안
1 단계 : 지식 경영 선포식 (2월)	- CKO 임명 - 大投 지식인 자격 수여 - 지식인이 되기 위한 10대 지침 발표	4 단계 : 지식 관리 시 스템의 확대 개편(3~8월)	- 지식 관리 시스템 확대 - 인트라넷 그룹웨어 구축
2 단계 : 지식 경영 마인드 확산 (2~3월)	- 大投 지식 경영 실천 방안 배포 - 부서장 연수 실시 - 2~5급 대표자 연수 - 지식 경영 관련 창구 설치 - 지식 경영 관련 의견 공모	5 단계 : 지식 관리의 체계화 (3~8월)	- 지식 관리 체제 구축 · 지식 관리자 및 지식 챔피언 임명 · 지식 등록 및 삭제 기준 선정 · 지식 평가 기준 마련
3 단계 : 지식 창조· 획득 활성화 (3월)	- 지식 분류표 작성 - 업무 매뉴얼 작성 및 포상 - 지식 창조·획득을 위한 추가적인 지원 방안 수립	6 단계 : 추진 실적 평 가(2000년~)	- 지식 경영 추진 관련 직원 의견 지속 수렴(수시) - 지적 자산 가치 평가 모델의 개발(향후 과제)

□ 세부 추진 내용

- 지식 경영 추진을 위해 전담 조직을 신설하고 기존의 부서를 개편함
 - 지식 경영의 총괄 관리자로 경영본부장을 CKO로 임명하였으며, 실질 관리 조직으로 종합기획부 내에 지식 경영 추진팀을 신설하고 기존의 고객 만족팀을 ‘지식 관리 센터’로 확대 개편함
 - 지식 분류표에 따라 회사내 지식을 분류·평가하여 지식 마일리지 부여하는 기능을 수행하는 한편, 이에 근거하여 ‘지식 챔피언(해당 업무에서 자타가 인정하는 전문가)’을 임명함

- 지식 경영을 성공적으로 정착시키기 위하여 4가지 핵심 성공 요소를 선정하였으며 이를 위해 각 요소별로 중점 추진 사항을 제시함
 - 4가지 핵심 성공 요소는 전략(Strategy), 사람(People), 업무 절차(Process), 정보 기술(Technology)로 구성되어 있음
 - 전략은 지식 경영을 위한 전체적인 방향이며, 사람과 업무 절차는 지식 창출 및 활용의 원천이자 변화의 대상이고 정보 기술은 지식 경영을 위한 인프라임
- 자사가 보유하고 있는 지적 자산을 효율적으로 관리하기 위해 지적 자산을 다음과 같은 3가지로 분류함
 - (인적 자본) 다른 직원이 활용할 수 있는 독점적이고 차별화된 지식을 가진 조직원이 지식 경영에서 요구되는 인적 자원임
 - (구조적 자본) 개인이 보유한 지식을 확대·재생산하는 조직 내 체계적인 프로세스로서 조직 및 인사 시스템, 정보 인프라, 데이터베이스 등이 여기에 해당됨
 - (고객 자본) 고객과의 관계에서 발생하는 지적 자산으로 무형 자산인 금융 상품 및 서비스 그리고 고객의 니즈에 대한 지식, 고객 관리 및 판촉 사례 등임
- 지식의 공유·활용·창출을 활성화하기 위해 ‘大投 지식인 제도’를 도입함
 - 이는 지식 경영에 기여한 공헌도에 따라 직원들을 1, 2, 3급으로 분류하여 자격증을 부여하고 그 결과에 따라 차별화된 인사상 혜택을 주는 제도임
 - 大投 지식인 3급은 회사가 평상시에 실시하는 업무 공모 및 제안 활동 등에 적극 참여하거나 자기 개발 노력으로 대내외 지식 경영을 할 수 있는 기본적인 소양을 갖고 있는 직원들로 별도의 자동 선정 요건에 의하여 선정됨
 - 그리고 이보다 더욱 우수한 지식 활용 능력을 인정받은 직원에 대해서는 엄정한 심사를 거쳐 2급과 1급 자격증을 부여함
 - 평가 기준은 창의력 30%, 활용 능력 30%, 회사 이익 공헌도 40%이며, 1999년 1월말 현재 총 1,300명의 직원 중 1급 지식인 자격증 보유자가 6명, 2급 7명, 3급 1,128명이 있음

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077