

■ 국내 기업의 지식 경영 사례 - 금강개발

- (도입 배경) 고객의 구매 패턴, 욕구, 취향이 다양화되고 복잡해짐에 따라 보다 체계화되고 고도화된 고객 관리의 필요성이 대두됨
- 지식 경영의 기초 작업으로서 보유하고 있는 지식과 정보 등을 상품 지식, 고객 지식, 서비스 지식 등으로 분류함
  - 상품 지식은 제품의 개발·유지·판매와 관련된 지식이며, 고객 지식과 서비스 지식은 고객 관리 및 서비스 활동에서 발생하는 지식임
- 지식 창조 활동의 극대화를 위하여 다양한 제도적 인프라를 확충함
  - 종업원의 동참을 유도하기 위하여 지식 기동 취재팀을 운영하고 지식 올림피아드, 지식 명장 제도, 사내 기네스 제도 등을 도입하고자 함
  - 종업원의 지식을 등급화하고 마일리지를 부여하여 그 결과를 세미나와 연수 등 또다른 지식 증대의 기회로 활용하게 하고 인사·보상 제도와 연계시킴
  - 즉, 등록된 지식을 활용 정도와 업무 개선 기여도에 따라 A, B, C 등급으로 분류하였으며, 등급별로 차등적인 마일리지 점수를 부여하며 이를 성과급과 업적 평가 등에 반영함

## 국내 기업의 지식 경영 사례 - 금강개발 - <sup>1)</sup>

### □ 지식 경영 추진 개요

- (도입 배경) 고객의 욕구가 다양화되고 취향 및 성향이 급변함에 따라 정보 지식을 활용한 체계화된 고객 관리와 조직원 관리가 시급히 요구됨
  - 금강개발은 유통·호텔·레저 사업을 영위하고 있는 기업으로서 4,000여명의 종업원이 불특정 다수의 고객을 상대로 업무를 수행하고 있음
  - 현장 종업원들이 고객과의 접촉 과정에서 취득한 수많은 고객 관리 노하우를 보유하고 있음에도 불구하고 이를 모든 종업원들이 활용하지 못하고 있음
  - 또한, 고객의 욕구가 다양화되고 과거와는 다른 구매 패턴을 보임에 따라 더욱 체계화되고 고도화된 고객 관리의 필요성이 대두됨
- 금강개발은 크게 4단계로 구분하여 지식 경영을 도입하고 있음

< 금강개발의 지식 경영 추진 단계 >

	1 :	2 :	3 :	4 :
[ ]	96-99.3	99.4-99.12    2000.1-2000.6	2000.7-	2001.1-
[ ]				
[ ]		- - KM - DB -	- - - -	- 가 - - -

### □ 지식 경영 추진 내용

#### - 지식 자산의 분류

1) 이는 금강개발 지식경영팀 김승래 차장이 매경 지식경영아카데미에서 입상한 지식 경영 사례 논문을 기초로 작성한 것임

- 금강개발은 지식 경영을 위한 사전 작업으로 자사가 보유하고 있는 사내 지식을 그 특성에 따라 상품 지식, 고객 지식, 서비스 지식 등으로 분류함
- 상품 지식은 제품의 개발·유지·판매와 관련하여 발생하는 지식이며, 고객 지식과 서비스 지식은 고객 관리 및 서비스 활동에서 발생하는 지식임

< 금강개발의 지식 자산 >

구분	주요 내용	비고
상품 지식	상품 지식, 판매 지식, 기획 행사 노하우, 패션 정보, 사이버 쇼핑, 매출 활성화 지식, 매출 활성화 기법, 베스트 브랜드, 매출 정보, 판매 촉진 활동	제품 개발, 유지, 판매
고객 지식	고객 정보, 고객 유형, 고객 만족도, CRM, 신규 구매 회원, 상권	대고객 정보
서비스 지식	서비스 아카데미, 우수 판매 사원, 고객 만족/불만족, 고객 접점 응대법, 서비스 기법	서비스 관련 정보
일반 관리 지식	직원 관리 기법, 마케팅 정보, 디스플레이, 신규점 출점, 신용 판매, 협력 업체 관리 기법	관리 업무에서 발생하는 지식

- As-Is;To-Be 분석을 통한 현 문제점 명확화 및 지식 경영의 방향 설정

- 금강개발은 지식 활동의 문제점과 현황을 솔직하고 명확하게 분석하여 이를 향후 나아가야 할 방향과 비교하여 격차를 최소화하는 데 추진 중점을 둠
- 현황 분석 결과, 전반적으로 지식 경영을 위한 인프라와 조직원들의 공유 의식이 부족하고 조직원 및 부서간의 의사소통과 협조가 잘 안 되는 것으로 나타남

- 지식 창조 활동 극대화를 위한 제도적 인프라의 확충

- (업무 매뉴얼의 DB화) 총 12개월 동안 4단계로 나누어 업무 매뉴얼을 형식화함
- (지식 기동 취재팀 운영) 정보 시스템 운용에 미숙하거나 형식화에 익숙하지 않은 종업원들을 직접 찾아가 보조해주는 역할을 수행함(99년 4월부터 시행 중)
- (지식 올림픽 대회) 연 1회 지식 경영을 활용한 업무 개선 사례, 지식 창조 사례 등을 발표하여 조직원의 지식 경영 마인드를 고취시킴
- (우수 지식인 발굴) 지식 활동에 적극적인 종업원에게는 ‘지식 명장’ 자격을 부여하고 사내 최고 및 최다 기록 보유자를 알리는 ‘사내 기네스 제도’를 시행함

## 지식 경영 과제

### - 지식의 등급화 및 마일리지 제도 도입

- 종업원들이 등록한 지식을 평가하기 위하여 지식을 적용 범위에 따라 등급화하고 이에 따라 마일리지를 적용하는 지식 마일리지 제도를 도입할 예정임
- 지식 마일리지는 1마일당 1,000원의 가치로 사내 전자화폐의 형태로 적립되며 누적된 비용만큼 또다른 지식 증대(사외교육, 세미나, 연수) 기회를 부여함

#### < 지식의 등급화 및 마일리지 제도 >

지식 등급	적용 범위	예	마일리지
Level A (지식)	학습이나 경험 등에 근거한 개인의 통찰력과 판단력이 가미되고 업무 개선 기법 등이 포함된 정보	- 실천적 업무 매뉴얼 - 부가가치가 창출된 연구 개발 사례	- 실용 현장지식 : 20마일 - 연구지식 : 10마일
Level B (정보)	자료를 특정 목적과 문제 해결에 도움이 되도록 가공한 것	- 도서 요약 - 세미나, 교육, 견학, 연수 보고서	3마일
Level C (자료)	가공되지 않은 사실	- 단순 사실, 기사	1마일

### - 인사·보상 제도의 개편

- 지식 마일리지 제도는 보상 체계와 연계되고 특히, 과장급 이상의 연봉제 적용 기준에 마일리지 지수를 포함시킬 예정임
- 개인별 지식 지수인 마일리지 포인트(입사후 누계, 연간 누계, 사용 마일)를 전산 관리하며 그 결과에 따라 우수 직원들을 선발·포상할 계획임
- 과장급 이상의 직급은 연간 지식 마일리지 달성 목표가 20마일이며, 대리급 이하의 목표는 부여하지 않으나 인사 고과의 업적 지수에 부가할 예정임

## □ 시사점

### - 자사의 특성과 업무 수행에 맞는 지식 경영의 개념을 정립하고 실천해야 함

- 아직까지 지식 경영을 성공적으로 구현하기 위한 모범 해답이나 구체화된 모델은 없는 상황임. 따라서 금강개발의 경우처럼, 자사의 업종과 향후 비전, 목적 등에 적합한 지식 경영의 개념을 정립하고 실천 과제를 도출해야 함

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077