

## ■ 국내 기업의 지식 경영 사례 - 대림산업

- 대림산업은 조직원들이 보유하고 있는 경험과 노하우를 활용하여 건설 현장에서 발생하는 문제들을 신속히 해결하고자 지식 경영을 도입함
  - 독립된 지역에서 공사를 수행하는 건설업의 특성상 예상치 못한 문제가 발생하고 있으나, 현장 조직원들이 자체적으로 해결하기는 매우 어려우므로 지식 경영을 활용하여 다른 조직원들의 경험과 노하우를 문제 해결에 활용하고자 함
- 사내 정보망인 코러스를 활용하여 지식 경영을 추진하고 있음
  - 코러스는 조직원 모두가 자유롭게 자신이 보유한 지식을 등록하고 필요한 지식을 검색할 수 있도록 구축된 사내 지식 경영 시스템임
  - 코러스 넷에는 크게 개인 지식 마당과 조직 지식 마당, 지식 창고와 같은 지식 등록 장소가 있으며, 누구나 자유롭게 개인 지식과 조직 지식을 등록할 수 있음
  - 등록된 지식의 평가는 사내 전문가와 지식 경영팀 및 부서장들이 실시하는데, 평가 결과에 따라 우수 지식은 지식 창고에 등록되고 지식을 등록한 조직원에게는 별도의 포상이 주어짐
- 조직원의 자발적인 참여 속에 지식 경영이 전사적으로 활성화되고 있음
  - 대림산업은 조직원들이 사용하기 쉽고 재미있게 시스템을 구축하여 자발적인 참여를 유도해 나감

## 국내 기업의 지식 경영 사례 - 대림산업 -

### □ 개요

- (기업 개요) 대림산업은 건설업과 석유화학 사업을 수행하고 있으며, 현재 약 3,700명의 종업원이 근무하고 있음
  - 1998년 전체 매출액은 약 3조원이며, 이 중에서 석유화학 부문의 비중은 34.5%이며, 나머지 대부분은 건설 관련 사업 매출임
- (지식 경영 도입 배경) 지식 경영을 통해 건설 현장의 다양한 문제 해결 노하우를 포함한 해결 기법을 조직원들간에 상호 공유하여 재활용하고자 함
  - 독립된 지역에서 복잡한 프로젝트를 수행하는 건설업의 특성상, 공사 현장에는 예상치 못한 다양한 문제들이 발생하고 있으나, 현장 직원들은 당면한 문제에 대한 해결 기법이나 노하우를 신속하게 습득하는 데 어려움을 겪고 있음
  - 대림산업은 이를 해결하기 위해 조직원 개개인이 보유하고 있는 지식과 현장에서 경험한 문제 해결 방법을 체계적으로 정리하여 재활용하고자 1998년부터 본격적으로 지식 경영을 도입함

### □ 지식 경영 추진 내용

- 지식 경영 추진 단계
  - 대림산업은 1997년부터 지식 경영의 기반을 다지기 시작하여 1999년까지 5단계로 나누어 지식 경영을 도입함
  - 1단계에서 3단계까지는 기존 문서·매뉴얼·서류 양식의 전자화 및 업무 방식의 전산화에 초점을 맞추어 진행하여 왔음
  - 4단계 이후부터는 본격적인 지식 경영 추진 단계로 사내 정보망에 지식 경영 게시판, 도움말의 장, 나눔의 장을 마련하여 조직원의 지식 활용을 극대화하고자 함
  - 특히, 5단계에서는 기간 정보 시스템과의 연계를 통한 인트라넷 환경을 구현함으로써 모든 공사 현장의 조직원들까지 지식 경영에 참여할 수 있게 됨

< 지식 경영 추진 단계 >

	1	2	3	4	5
	(97.4 - 97.8)	(97.9 - 97.12)	(98.1 - 98.5)	(98.6 - 98.12)	(99.1 - )
	-	- ISO	- DB	-	-
	-	- ISO	- 가	-	- Notes
				가	

- 사내 지식 경영 시스템 구축 : 코러스(Chorus)

- 대림산업의 코러스는 조직원 모두가 자유롭게 자신이 보유한 지식을 등록하고 필요한 지식을 검색할 수 있도록 구축된 사내 지식 경영 시스템임
- 코러스 넷에는 크게 개인 지식 마당과 조직 지식 마당, 지식 창고의 지식 등록 장소가 있으며, 누구나 자유롭게 개인 지식과 조직 지식을 등록할 수 있음
- 지식 창고는 지식 마당에 등록된 지식 중에서 개인 지식은 1~5등급의 평가를 받은 지식을, 조직 지식은 지식등록센터에서 인정을 받은 지식을 따로 축적하는 곳임

- 지식의 평가 및 포상 제도

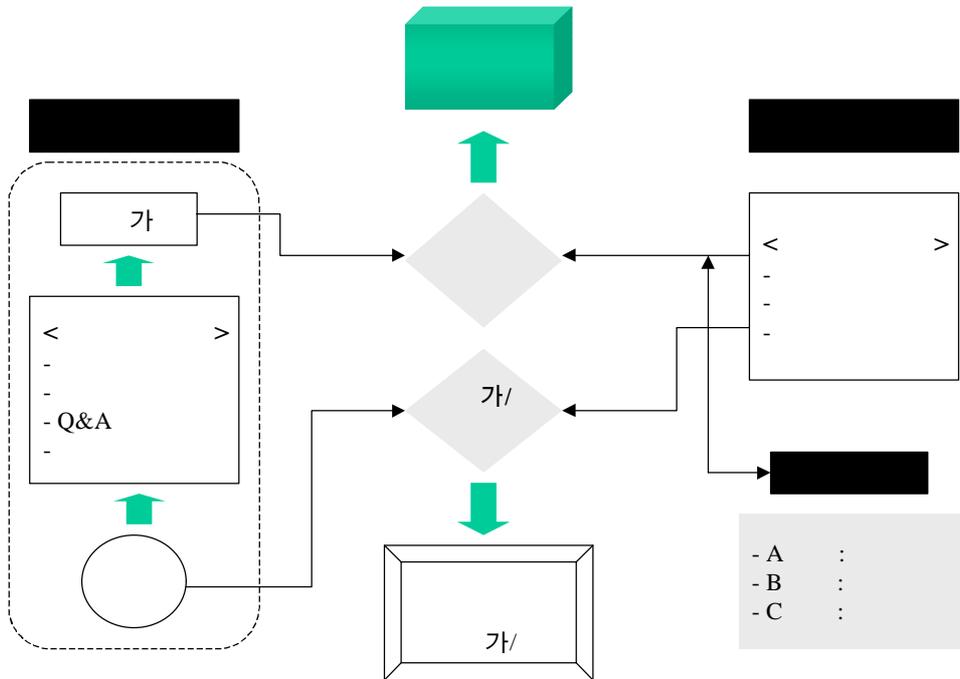
- 평가는 개인 지식과 조직 지식을 구분하여 실시되는데, 개인 지식은 간사회와 부서장 협의회를 통해 평가하며, 조직 지식은 지식등록센터에서 평가함
- 개인 지식은 등록된 지식을 1~5등급으로 평가하여 매월 포상금과 지식 증서, 마일리지 점수를 부여하고 연말에는 전체적으로 개인과 부서 단위로 포상함
- 조직 지식은 지식등록센터에서 평가하는데, 지식경영팀과 사내 전문가들이 지식의 사용 빈도, 업무 기여도 등을 기준으로 평가하여 지식 창고에 등록함

- 지식 경영 활용 현황

- 대림산업은 지식 경영을 추진함에 있어 강제성을 최대한 배제하면서 조직원의

- 자발적인 참여를 유도하고 있음
- 조직원들이 사용하기 쉽고 재미있게 시스템을 구축하고자 하였으며, 조직원들도 지식 경영의 유용성과 필요성을 인식하여 자발적으로 참여하고 있음
- 많은 지식들이 코러스에 등록되고 있으며, 조직원들이 보유하고 있는 다양한 경험과 노하우뿐만 아니라 건설 관련 새로운 지식과 정보도 계속 갱신되고 있음
- 특히, 개인 지식 마당의 ‘나눔의 장’과 ‘도움의 장’에는 공사 현장이나 부서에서 발생하는 여러 문제들에 대한 질문과 이에 대한 해답들이 등록되어 문제 해결에 활용되고 있음

< 지식 참고 운용 체계 >



□ 향후 해결 과제

- 성과의 계량적 측정

- 대림산업은 지식 경영을 추진하여 조직원들의 적극적인 동참과 호응을 얻고 있으나 아직까지 지식 경영의 구체적 성과를 측정하지 못하고 있음
- 따라서, 향후에는 지식 경영을 통해 달성한 생산성 증대 효과나 재무적 성과 등에 대한 계량적 측정이 이루어져야 지식 경영의 효용성이 더욱 높아질 것임

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077