

지식 경영 과제

■ 국내 기업의 지식 경영 사례: SK주식회사

- SK주식회사는 국내 최대의 정유·석유 화학 업체로 지식 경영을 통해 설비의 최적 운영 능력과 고수익 체제를 확보하여 기업 가치를 극대화하고자 함
 - 지식 경영을 통해 기존 경영 혁신 운동의 효용성을 높이고 설비 운용 능력을 극대화하고자 함
- SK주식회사는 99년 초부터 3단계로 구분하여 지식 경영을 추진하고 있음
 - 1단계는 기존의 SK의 경영 혁신 운동인 SUPLEX의 연장선상에서 지식 경영 추진 계획을 수립하고 선도 프로젝트를 선정하는 단계임
 - 2단계는 사내에 지식 경영 분위기를 형성하고 선정된 선도 프로젝트를 본격적으로 추진하는 단계임
 - 3단계는 선도 프로젝트 추진 결과를 바탕으로 SK주식회사에 가장 적합한 지식 경영의 모델을 정립하고 전사적으로 지식 경영을 확대·추진하는 단계임
- ‘윤활유 사업 부문’과 ‘울산 CLX’를 선도 프로젝트를 선정하여 시범적으로 시행한 후, 이를 기반으로 전사적으로 확대하는 ‘점진적 추진 방식’을 택함
 - 각 프로젝트는 독립적으로 지식 경영의 비전과 목표, 이를 달성하기 위한 핵심 역량과 필요 지식 그리고 수행 업무를 선정하여 추진하고 있음
 - 선도 프로젝트의 결과를 평가한 후, SK 지식 경영 모델을 정립하여 내년부터 전사적으로 지식 경영을 추진할 예정임
- 기업 규모가 크고 복잡한 사업 구조를 가지고 있는 기업은 우선 선도 프로젝트를 수행하여 자사에 가장 적합한 지식 경영의 모델을 정립할 필요가 있음

국내 기업의 지식 경영 사례 - SK주식회사 -

□ 논의 배경

- 기업 개요

- SK주식회사는 국내 최대의 정유·석유 화학 업체로 1999년 현재 약 4,500명의 종업원이 근무하고 있음
- 1998년 매출액은 약 11조원이고 주요 사업의 구성 비중은 정유 80%, 석유 화학 18%, 윤활유 2%임

- 지식 경영 도입 배경

- 1989년부터 지속적으로 추진해오던 경영 혁신 운동인 'SUPEX'의 효율성을 극대화하기 위해 조직 문화와 조직원 사고의 실질적인 변화가 필요해짐
- 기업 역사가 30년 이상 되었지만 사내 지식이 제대로 축적되지 않아 공장 가동 및 설비 운영에 필요한 체계적인 지식이 부족하여 동일한 시행착오가 반복됨

- 지식 경영 추진 목적

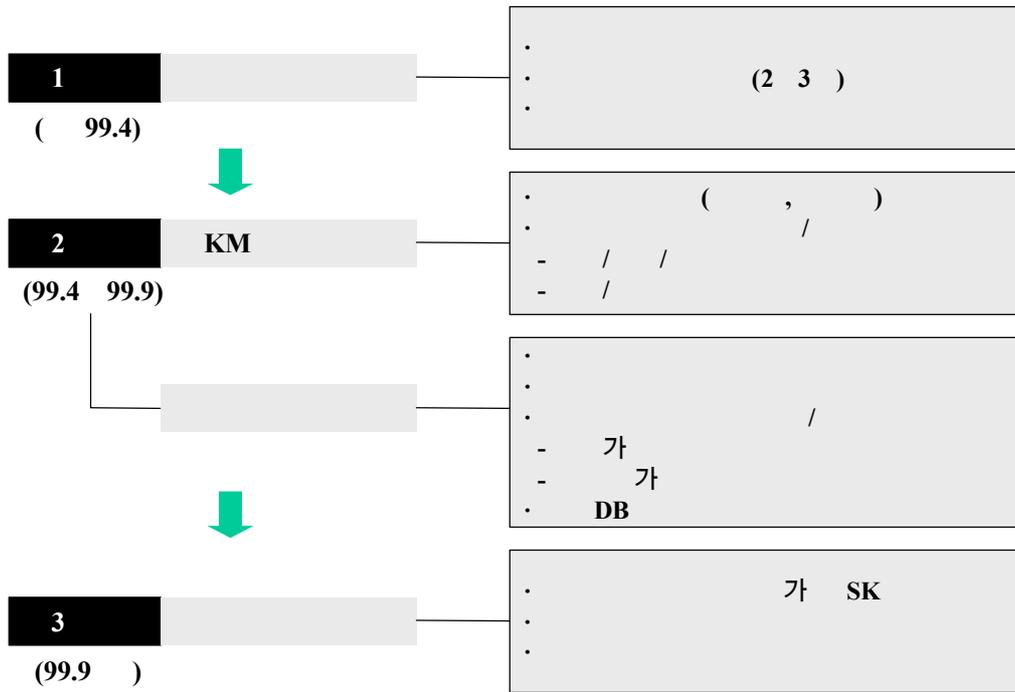
- 지식 경영을 도입함으로써 조직원들의 문제 해결 능력을 배양하고 이를 체계적으로 축적하여 지적 자산화하고자 함
- 이를 통해 설비의 최적 운영 능력과 고수익 체제를 확보하여 궁극적으로는 기업 가치를 극대화하고자 함

□ 지식 경영 추진 내용

- 지식 경영 추진 단계

- SK주식회사는 99년 초부터 3단계로 구분하여 지식 경영 도입을 추진하고 있음
- 1단계는 기존의 SK의 경영 혁신 운동인 SUPEX의 연장선상에서 지식 경영 추진 계획을 수립하고 선도 프로젝트를 선정하는 단계임
- 2단계는 사내에 지식 경영 분위기를 형성하고 선정된 선도 프로젝트를 본격적으로 추진하는 단계임
- 3단계는 선도 프로젝트 추진 결과를 바탕으로 SK주식회사에 가장 적합한 지식 경영의 모델을 정립하고 전사적으로 지식 경영을 확대·추진하는 단계임

< 지식 경영 추진 단계 >



- SK주식회사의 지식 경영의 위상

- SK주식회사는 지식 경영을 새로운 개념이나 운동이 아닌 기존의 경영 혁신 운동인 SUPEX의 연장선상에서 도입을 추진함
- SUPEX(Super Excellent)는 SK주식회사의 경영 혁신 운동으로서 조직원 개개인의 능력을 최대한 발휘하여 글로벌 기업 경쟁력을 확보하는 것을 지향함
- 지식 경영을 이러한 SUPEX의 성과를 극대화할 수 있도록 조직과 개인의 문제 해결 능력을 극대화하는 하나의 활동, 즉 방법(Tool)으로 인식함

□ 선도 프로젝트 추진

- 선도 프로젝트의 선정 및 추진

- SK주식회사는 자사의 기업 규모가 크고 사업 구조가 복잡하여 한꺼번에 전사 지식 경영 체제를 구축하는 것은 무리라고 판단함
- 우선, 선도 지식 경영 프로젝트를 선정하여 시범적으로 시행한 후, 이를 기반으로 전사적으로 확대하는 방식을 채택함
- 여러 부문 중에서 '유탄유 사업 부문과'와 '울산 CLX'를 선도 프로젝트 추진 대상으로 선정하여 현재 지식 경영을 추진하고 있음

지식 경영 과제

- 선도 프로젝트 추진 내용

- 프로젝트별로 지식 경영의 비전을 수립하고 이를 달성하기 위한 핵심역량, 그리고 핵심역량을 강화하는 데 필요한 지식을 선정함
- 그리고 주요 수행 업무와 기대 효과, 그리고 지식 경영 체제의 구축 목표를 선정하여 전사적인 지식 경영 추진을 위한 청사진을 마련하고자 함

< 선도 프로젝트 추진 내용 >

프로젝트	윤활유 프로젝트	울산 CLX 프로젝트
지식 경영 추진 목표	<ul style="list-style-type: none"> - 윤활유 사업 부문의 지식 경영 체제 구축을 통한 공정 스피드 향상 · 사업 부문 지식 DB의 체계적 구축 및 활용 체계 구축 · 국내 및 해외 영업에 필요한 정보의 체계적인 접근 및 지원 체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> - 울산 CLX의 Technical DB 구축으로 각종 운전/설비/기술 관련 정보의 체계적 관리 및 문제 해결 능력 향상 · 사고 처리 DB, 벤치마킹 자료, 외부 정보의 체계적인 축적 · 축적된 지식 및 경험 공유 활성화
수행 업무	<ul style="list-style-type: none"> - 제품 정보, OEM&Supplier 정보, 영업 정보의 체계적인 수집 및 활용 체제 구축 - 지식 DB 활용을 통한 영업 및 제품 개발 프로세스 분석 설계 - 사용자 교육 및 다양한 변화 관리 활동 수행 	<ul style="list-style-type: none"> - 공장 운영 경험, 벤치마킹 자료, 외부 정보의 체계적인 축적 및 활용 체제 구축 - 지식 DB의 활용을 통한 공장 운영 및 설비 유지 보수 프로세스 분석/설계 - CoP(Community of Practice)의 조직 및 운영 - 사용자 교육 및 다양한 변화 관리 활동 수행
기대 효과	<ul style="list-style-type: none"> - 축적된 제품 개발 정보 및 노하우의 활용으로 개발 사이클 단축 - 판매원의 전문성 및 업무 수행 능력 강화 - 고객 요구의 신속한 파악 및 응대 - 영업 및 제품 개발 프로세스 개선 - 해외 마케팅 능력 향상 	<ul style="list-style-type: none"> - 운영 경험과 노하우, Best Practice 공유로 생산 효율 증대 <ul style="list-style-type: none"> · downtime 최소화, 예방 유지 보수 · 사고에 대한 신속한 대처 - 인력의 전문화/다기능화 - 조직의 유연성 확보 - 아웃소싱 기반 조성 - 축적된 생산 노하우를 바탕으로 한 기술 사업화

□ 시사점

- 기업 규모가 크거나 복잡할 경우에는 파급 효과가 큰 부문을 선정해 시범적으로 지식 경영 프로젝트를 우선 추진해 볼 필요가 있음
 - SK주식회사는 2개 부문을 선정해서 선도 프로젝트를 수행하고 있으며, 그 결과를 바탕으로 전사 지식 경영 모델을 정립하여 추진하고자 함

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077