

기획 특집

■ 국내 기업의 지식 경영 도입 현황 및 평가

- 현황 및 평가

- (분석 사례 개요) 「지식경제리포트」 제7호에서 18호(1999. 4. 21~9. 21)까지 소개된 국내 기업 8社の 구축 사례를 대상으로 조사·평가함
- (아직은 초기 도입 단계) 아직 지식 경영 구축 사례가 많지 않은데, 이는 비용, 참고가 될만한 우수 사례 부족 등도 있지만, 적극성이 결여되어 있기 때문임
- (지식 공유 측면이 많이 강조) 아직은 지식을 분류, 저장, 공유하는 인프라 구축에 초점이 두어져 있음. 앞으로는 신지식 창출 사례의 발굴·확산, 신지식으로 얻어진 경영 성과를 보상해 주는 방안을 강구해야 할 것임
- (전문성, 제품 특성을 고려한 체제 구축 미흡) 대다수 사례가 지식 경영을 보편적 지식을 전사적으로 공유하는 데 초점을 맞추고 있어, 상대적으로 각사의 전문성이나 제품 특성을 고려한 지식 경영 체제의 구축이 미흡한 것으로 평가됨
- (핵심 역량과 연계된 지식 발굴 노력 미흡) 추진 목적을 핵심 역량의 강화에 두고 있지만, 이에 필요한 지식 분류는 단순한 일반적인 업무 유형이나 문서 중심의 업무 분류 방식을 벗어나지 못하고 있음
- (경영 성과 향상과 연계한 추진 작업 필요) 스칸디아社の ‘지적 자본’ 측정, 다우케미칼社の ‘특허’ 측정처럼 경영 성과의 제고와 직접적으로 연계된 구축 사례가 아직 없음

- 제언

- (지식 경영 체제의 정착화 필요) 앞으로는 지식 경영을 정착시키는 노력이 전개되어야 함. 이를 위해, 첫째 협력적·개방적인 조직 문화를 육성하기 위한 학습 강화, 둘째 지식 경영에의 동참을 유도하기 위한 상벌을 포함한 각종 제도의 강화, 끝으로 저장된 지식의 수정이나 삭제와 같은 지식 관리의 강화가 필요함
- (구축 접근 방식의 다양화 필요) 전사 대상의 추진뿐만 아니라 기능별, 제품 부문별 추진 등 접근 방식을 다양화할 필요가 있음. 또한 대규모 신규 투자기 아닌 보유 자원을 최대한 활용하여 추진하는 방식도 고려해 보아야 함
- (구축 전략의 고도화 필요) 경영 성과로 연결되도록 업무 프로세스의 효율화와 연계된 추진, 지식 공유뿐만 아니라 창출을 유도할 수 있는 조직 설계 및 제도 개선 등 기존에 수립된 지식 경영 전략을 고도화할 필요가 있음

국내 기업의 지식 경영 도입 현황 및 평가 ¹⁾

□ 논의 배경

- 지식 경영의 구축 단계 진입

- 지식 경영의 중요성이 인식되면서 현재 국내 기업들의 지식 경영 도입이 증가되고 있는 것으로 나타남
- 본고는 이와 같은 국내 기업들의 지식 경영 추진 사례를 살펴보고, 지식 경영을 도입하려는 기업들에게 유의한 정보를 제공하고 또한 종합적인 평가를 통해 향후 추진 방향을 제시하고자 함

□ 구축 현황²⁾

- 개요

- 분석 대상이 된 사례 기업은 총 8개사이며, 이들의 자세한 지식 경영 구축 현황은 다음 페이지 <표>를 참조
- 사례 기업의 업종이 주로 서비스 관련 업종에 치중되어 있음. 이는 서비스업 특성상 제조업보다 개별적인 고객 대응을 위해 사내 지식의 통합 관리가 중요하기 때문으로 판단됨

- 구축 목적

- 대다수 사례가 지식 경영의 구축 배경이나 목적을 자사의 업종과 관련된 핵심 역량의 강화와 직접적으로 관련된 지식을 관리하는 데 두고 있음
- 예를 들어, 금강개발은 서비스 업종 특성상 고객 관리를 고도화하는 데에, 그리고 한진해운은 글로벌 경영에 필요한 지식 관리 체제를 구축하는 데에 중점을 두고 있음

1) 본 자료는 「지식경제리포트」의 1999년 4월 21일자(KERR 99-07)부터 1999년 9월 21일자(KERR 99-18)까지 소개된 국내 기업들의 구축 사례를 대상으로 살펴본 것임

2) 본 자료는 사례 기업들의 현재 구축한 사항뿐만 아니라 계획중인 사항도 포함하여 분석하였고, 또한 조사 시점과 현 시점의 차이로 인해 사례 기업의 현재 구축 상황과는 다를 수 있음

< 국내 기업의 지식 경영 체제 구축 현황 >

구분	서비스업						제조업	
	대한투자 신탁	한진해운	금강개발	SKC&C	대림산업	현대인재 개발원	한국안선	현대석유 화학
목적	생산성 증대	글로벌 경영 대응	고객 관리 고도화	프로젝트 수행 지식 공유	프로젝트 수행 지식 공유	사업(교육) 지식 관리	영업 지식 공유	민첩 대응 조직 운영
범위	전사	전사	전사	전사	건설 부문	전사	영업	제조
방식	통합적	부분적	통합적	부분적	부분적	기능적	부분적	-
시작 시점	1999년 2월	1999년	1996년	1999년 3월	1997년	1999년 1월	1996년	-
지식 유형	-인적자본 -구조적 자본 -고객자본	-	-상품 지식 -고객 지식 -서비스 지식 -일반 관리 지식	프로젝트 관련 정형·비 정형 지식	-일반 문서 정보 -기술·건 설정보	-경영 지식 -HRD 정보 -운영 정보 -컨설팅 -교육 과정 개발	-제품별 치료 성공 사례 -제품별 고객 만족 사례	-일반 문서 정보 -기술 정보 -표준운전 매뉴얼 -비정상 운전 보고서
적용 IT	인트라넷	인트라넷	그룹웨어	KMS	KMS	KMS	전자메일	지식 데이터베이스 인트라넷
전담 조직	-CKO -지식경영 추진팀 -지식관리 센터	-CKO -지식경영팀	-지식경영팀 -지식기동취 재팀	지식사업 팀	-지식경영 팀 -지식등록 센터	-지식평가 위원회 -Knowledg e Specialist	최고경영자	지식경영TFT
도입 제도	-지식 챔피언 -대투 지식인 -지식 마일리지	- 지식 경영 경진 대회 - 평가 프로그램	-지식올림픽 대회 -‘지식명장’ -사내 기네스 제도 -지식 마일리지	-지식 포인트 제도 -지식 챔피온	지식 마일리지	지식 마일리지	‘good job’ mark	-
인센 티브	인사상 혜택	포상	-사외 교육, 연수 -업적 평가 항목	포상	포상	포상	포상	-

주: 1) ‘통합적 방식’은 지식 경영 추진에 경영 전략, 업무 프로세스, 문화, 기술을 종합적으로 고려하는 방식, ‘부분적 방식’은 특정 경영 기능 또는 기술적 요소만 고려하여 추진하는 방식을 의미

2) KMS = Knowledge Management System

기획 특집

- 적용 범위

- 많은 사례 기업이 지식 경영을 전사를 대상으로 구축하고 있음
- 한편 현대석유화학은 공장 운영 부문, 대림 산업은 건설 부문, 한국안센은 영업 기능을 대상으로 구축하고 있음

- 구축 방식, 시작 시점

- (방식) 전사적 범위로 진행하고 있는 만큼 구축 접근 방식도 경영 전략, 업무 프로세스, 조직 문화, 정보 기술 등을 종합적으로 고려하여 추진하는 통합적이며, 톱 다운식 접근 방법을 채택하고 있음
- (시작 시점) 대개 금년에 들어와 시작하였으며, 일부 기업은 그룹웨어 같은 정보 시스템 도입에 맞추어 2~3년 전부터 추진해 왔음
- (기간) 아직 진행중인 기업이 상당수에 이르고 있지만 공식적인 구축 기간을 짧게는 7~8 개월, 길게는 2년 이상 계획하고 있음³⁾

- 지식 유형

- 대다수가 업무 유형 또는 문서 중심의 분류 방식을 따르고 있음
- 즉 업무상 발생하는 공식화된 문서나 비정형화된 정보를 업무 내용에 따라 분류하는 것임

- 적용 IT

- 지식 관리 시스템(Knowledge Management System)과 같은 통합 시스템뿐만 아니라 기존에 구축된 그룹웨어, 인터넷 등 다양한 정보 기술을 사용하고 있음
- 한국안센의 경우에는 간단한 E-mail 시스템만으로도 효과적으로 지식을 공유·활용하고 있음

- 전담 조직

- 대다수 기업이 지식경영팀, 지식관리센터와 같은 실무 전담 조직을 구성하여 추진하고 있음

3) 미국의 지식 경영 선도 기업들을 조사한 결과(APQC, *Using Information Technology to Support Knowledge Management*, 1997)에서도 이와 유사하게 나타났음. 조사 기업 18개 기업 가운데 공식적인 구축 기간이 1년 이하인 기업이 45% 정도였고 나머지 기업은 모두 2~5년 걸렸음

- 또한 CKO를 임명하고 임원진 중심의 평가 위원회를 두는 등 경영진 대상의 조직도 설치하고 있음
- 일부 기업에서는 지식 경영에의 동참을 유도하고, 조직 구성원들의 적용상 어려움을 해결해 줄 수 있도록 전문 분야별 지식 전문가를 배치하고 있는 것으로 나타남

- 도입 제도 · 인센티브

- 많은 기업이 지식 경영의 정착화를 위해 다양한 제도를 도입하고 있는 것으로 나타났으며, 그중 대표적인 제도가 구성원 개인의 참여도를 측정하는 지식 마일리지 제도임
- 또한 참여도 확산을 목적으로 우수 사례 및 사내 전문가를 발굴하는 경연 대회 개최, 사내 지식 전문가 임명 같은 제도도 많이 활용하고 있음
- 그리고 인사상 혜택이나 포상 제도와 연계하여 실시하고 있음

□ 구축 현황에 대한 종합 평가

- 아직은 소극적인 수준에 머물러 있음

- 국내 기업의 지식 경영 인식 확산에 비해 구축 사례는 많지 않아 지식 경영의 도입이 아직 소극적인 수준에 머물러 있음
- 이는 비용 문제, 참고가 될 만한 상세한 우수 사례 부족 등도 있지만, 전사적인 추진에의 부담, 정보 통신에의 신규 투자 등으로 도입을 주저하고 있기 때문으로 보임
- 지식 경영에는 첨단 정보 기술의 도입이 반드시 필요한 것이 아니며 한국안센 사례와 같이 기존에 있던 정보 기술을 활용할 수 있는 것임
- 따라서 우리 기업들은 지식 경영의 전사적 추진 방식 외에도 기존 기술을 활용하면서 조직적 활동을 통해 새로운 지식을 창출한 사례를 발굴하여 새로운 문화로 정착시키는 접근 방식의 도입도 고려해야 할 것임

- 아직은 지식 창조보다는 지식 공유 측면이 강조되고 있음

- 아직 국내 기업의 지식 경영 구축은 도입 단계인 만큼 지식을 분류하고 저장하고 공유하는 인프라를 구축하는 데 초점이 맞추어져 있음

- 하지만 정착화 단계에 이르면 구성원간의 지식 공유를 통한 새로운 지식 창조에 비중을 두어야 할 것임
 - 이를 위해, 신지식의 창출 사례를 발굴·공포하고, 새로운 지식을 통해 얻어진 경영 성과를 조직 구성원에게 보상해 주는 방안이 강구되어야 할 것임
- 경영 기능간, 제품간 차별적 특성을 고려한 체제 구축이 미흡
- 대다수 사례가 지식 경영을 전사적으로 추진하고 있는 만큼, 상대적으로 경영 기능의 전문성을 고려한 지식 경영 체제의 구축이 미흡할 것으로 생각됨
 - 즉 연구 개발 기능은 형식지보다 암묵지가 상대적으로 중요하고, 영업·생산 기능은 암묵지보다 형식지가 중요한데, 이러한 측면이 전사적인 추진시 다소 경시될 가능성이 있음
 - 한편, 다각화된 제품 사업 부문이 많이 존재하는 대기업인 경우에는 기능뿐만 아니라 제품간 특성의 차이를 고려하여 지식 경영을 추진해야 함. 즉 표준화 및 성숙화 정도가 높은 제품일 경우에는 암묵지보다 형식지가 상대적으로 중요함
 - 그러므로 지식 경영 체제의 구축 전략을 현재와 같이 전사적인 지식 인프라를 구축하는 수준에서, 경영 기능과 제품 사업 부문의 특성을 고려하여 추진하는 전략으로 고도화하는 것이 필요함
- 핵심 역량과 연계된 지식 발굴 노력 미흡
- 사례 기업들의 추진 목적이 핵심 역량의 강화에 두고 있지만 이에 필요한 지식 분류는 앞서 설명한 것처럼 업무 유형이나 문서 중심의 업무 분류 방식을 벗어나지 못하고 있음
 - 지식 경영은 핵심 역량의 강화가 목적인 만큼, 핵심 역량 요인별로 필요한 지식들을 대중소 등으로 세밀히 분류하는 지식 분류 방식이 필요함
 - 그런 다음 분류된 지식별로, 보유하고 있는 대상(개인, 부서, 고객, 공급업체), 지식 유형(암묵지, 형식지) 등을 찾아내는 작업이 필요함
- 경영 성과 향상과 연계한 추진 작업이 필요
- 스칸디아의 지적 자본 측정, 다우케미칼의 특허 측정처럼 경영 성과의 평가와 관련된 국내 기업의 지식 경영 구축 사례가 아직 없음

- 지식 경영의 실행을 경영 성과의 향상과 직접 관련지어 추진할 경우, 성공 가능성이 높아지고, 더욱 외부 투자자에게 이의 정보를 제공할 경우 기업의 신뢰도 및 가치를 제고할 수 있음

□ 제언

- 지식 경영 체제의 정착화 필요

- 지식 경영의 조직, 제도, 기술적인 측면 등 인프라 구축이 진행되고 있는 만큼 앞으로는 이의 정착화를 위한 지속적인 노력이 전개되어야 할 것임
- 여기에는 조직 문화의 변화, 제도의 강화뿐만 아니라 이미 저장된 조직 지식 가운데 불필요한 지식을 없애고 새로운 지식을 저장하는 관리 측면 등도 포함됨

- 구축 접근 방식의 다양화 필요

- 전사적인 추진뿐만 아니라 기능별, 제품 부문별 추진 등 자사 특성을 고려하여 접근 방식을 다양화할 필요가 있음
- 또한 새로운 투자에 의한 추진에 앞서 현재 보유 자원을 최대한 활용하여 지식 경영을 추진하는 방식도 고려해 보아야 함

- 지식 경영 전략의 고도화 필요

- 또한 경영 성과로 연결될 수 있도록 기존에 수립된 지식 경영 전략을 고도화하고 지식 창출로 유도하는 방안이 마련될 필요가 있음

- 적극적인 추진 자세 필요

- 향후 더욱 진전될 것으로 예상되는 경제의 서비스화에 맞춰, 우리 기업들은 지식의 공유와 활용을 촉진하는 조직 체제를 시급히 구축해야 함
- 지식 경영은 이를 실행하는 기본 개념임을 인식하고 경영자의 지속적인 관심하에 적극적이고 도전적인 자세로 지식 경영의 도입에 적극 나서야 할 것임

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