

지식 경영 과제

■ **국내 기업의 지식 경영 사례 - 한국교육미디어**

- 한국교육미디어는 고등학생용 학습지를 출판하는 업체로 1999년을 ‘지식 경영을 통한 고객 감동 실현의 해’로 정하고 지식 경영을 추진하고 있음
 - 자사 경쟁력의 원천인 제품 개발, 고객 관리 분야에서 핵심 역량을 강화하기 위해서는 정보·지식의 체계적인 축적 및 활용 능력을 갖춰야 한다고 인식함
- 지식 창출형 지식 경영을 추진하고 있음
 - 한국교육미디어의 핵심 경쟁력은 지속적으로 고객을 확보하고 유지할 수 있도록 항상 새로운 문제 유형과 제품을 개발하는 것임
 - 따라서 지식 경영 활동도 지식의 축적이나 공유보다 조직원들의 다양한 아이디어와 지식을 모아 새로운 제품과 사업 아이템을 개발하는 데 중점을 둠
 - 이를 위해 직원들과 최고경영자와의 모임인 청년이사회 제도를 도입하고 학습 조직과 OJT 제도를 활성화시켜 새로운 지식을 창출하고자 노력하고 있음
- 지식 경영을 성공적으로 실천하려면, 지식 경영을 주도할 리딩 그룹이 필요함
 - 리딩 그룹은 직원들의 의견을 수렴하여 CEO에게 전달하고 CEO의 경영 방침을 직원들에게 전파하며, 사내에 지식 경영 분위기를 조성하는 역할을 담당함
 - 한국교육미디어의 청년이사회는 CEO와 직원간의 지식과 정보 격차를 해소하고, 사내에 지식 경영 분위기를 조성하는 주도적인 역할을 담당함

국내 기업의 지식 경영 사례 - 한국교육미디어 -

□ 개요

- 기업 개요

- 한국교육미디어는 1994년에 설립된 기업으로 고등학생용 학습지를 전문적으로 출판하는 신생 업체임
- 1999년 매출액은 200억원(순이익 12억원)으로 예상하고 있으며, 현재 100여명의 종업원이 근무하고 있음

- 지식 경영 도입 배경

- 한국교육미디어는 자사의 사업 방향 설정, 신규 사업 진출 등 경영 전략 개발에 있어서 직원들의 창의적인 아이디어를 활용하고자 함
- 자사 경쟁력의 원천인 제품 개발, 판매 영업, 고객 관리 분야에서 핵심 역량을 강화하기 위해서는 정보·지식의 체계적인 축적 및 활용 능력을 갖춰야 한다고 인식함
- 이에 따라 1999년도 경영 방침을 ‘지식 경영의 실천을 통한 고객 감동의 실현’으로 정하고 과거부터 비공식적으로 수행되어 오던 지식 경영 활동을 체계화·제도화하고자 함

□ 지식 경영 주요 추진 내용

- 지식 경영 추진 조직 및 하부 구조 구축

- 지식 경영의 체계적 활성화를 위해 경영기획실 내에 지식 경영 추진 조직을 구성하여 지식 경영 업무를 총괄하도록 함
- 이전부터 시행되어 오던 제안 제도, OJT 제도 등을 지식 경영 활동과 연계시켜 더욱 체계화하고 공식화함
- 사내 업무 관련 자료의 분류 및 전산화, 부서별 직원 교육 자료의 정리, 고객 관련 DB 구축(고객 정보, 불만 사항, 피드백 내용) 등 사내 보유 지식을 형식화하여 데이터베이스화함

- 핵심 추진 분야 선정

- 한국교육미디어는 자사 경쟁력 강화에 가장 중요한 영향을 미치는 분야를 선정하여 이를 중심으로 지식 경영을 추진하고 있음
- 핵심 지식 경영 추진 분야로는 제품 기획 및 연구 개발, 판매 영업, 고객 관리 부문이 해당되며, 각 분야별로 필요한 지식을 분류·축적하고 이를 활용하는 방안을 마련하고 있음

< 핵심 추진 분야 >

분야	주요 내용
제품 기획 및 연구 개발	<ul style="list-style-type: none"> - 부서간 협조를 통한 제품 및 시장 분석 - 제품의 새로운 기능/용도에 관한 기획 - 다양한 형태의 정보 수용을 통한 경험 축적 - 축적된 지식의 사업화 방안 개발
판매 영업	<ul style="list-style-type: none"> - 효율적 영업 활동 지원 방안 <ul style="list-style-type: none"> · 영업 단계별 경험의 지식화 - 판매/영업의 노하우 공유
고객 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 선호도 및 이력 추적 - 피드백(feedback)의 체계적 관리 - 고객 상담 사례의 DB화

- 청년이사회 제도 도입

- 최고경영자의 경영 이념을 전 직원들에게 확산하고 조직 문화를 선도하는 리더 그룹으로 청년이사회를 만들
- 청년이사회는 각 부서에서 선발된 20여명의 진취적이고 창의적인 직원들로 구성되며 정기적으로 CEO와 모임을 갖음
- 이를 통해 하위 상달에 의한 실무자 중심의 열린 경영이 이루어지며, 최고경영자와 실무자간의 정보와 지식 격차를 줄임

- 학습 조직 및 OJT 제도 활성화

- (학습 조직) 부서별 자체 테마를 설정하여 문제점을 진단하고 자율적인 학습·연구를 통해 얻은 연구 결과를 전 직원들이 정기 모임이나 청년이사회 등의 사내 커뮤니케이션 활동을 통해 공유하도록 함
- (OJT 제도) 신입 및 경력 사원 교육시 담당 업무에 능숙한 직원을 배정하여 신속히 업무에 익숙하게 하고, 사내 지식을 습득하도록 하는 제도임

□ 지식 경영의 특징 및 성과

- (특징) 지식 창출 위주의 지식 경영

- 한국교육미디어의 핵심 경쟁력은 지속적으로 고객을 유지할 수 있도록 항상 새로운 문제 유형과 제품을 개발하는 것임
- 따라서 지식 경영 활동도 지식의 축적이나 공유보다 직원들의 다양한 아이디어와 지식을 모아 새로운 제품과 사업 아이템을 개발하는 데 중점을 두고 있음
- 이는 정보 시스템을 기반으로 한 지식의 분류·축적·공유를 중시하는 여타 기업의 지식 경영 활동과는 다른 ‘지식 창출형’ 지식 경영의 특징을 가지고 있음

- (성과) 실질적인 활용을 통한 기업 성과 향상

- 신제품 개발 및 신사업 진출 관련 아이디어의 대부분이 제안 제도나 청년이사회 제도 등을 통한 직원들의 지식 창출 활동에서 나오고 있음
- 이러한 적극적인 지식 경영 활동에 힘입어 학습지 시장의 불황에도 불구하고 설립 이래 매년 50% 이상의 급격한 성장을 이루고 있으며, 국내 최대의 시장 점유율(35%)을 차지하고 있음
- 최근에는 직원들의 제안으로 인터넷 교육 사업, 방송 사업 등으로 진출하면서 사업 영역을 넓혀 나가고 있음

□ 시사점

- 지식 경영을 성공적으로 실천하려면, 지식 경영을 주도할 리딩 그룹이 필요

- 지식 경영이 사내 전 직원들에게 확산되고 분위기가 형성되기 위해서는 이를 주도할 리딩 그룹이 있어야 함
- 리딩 그룹은 직원들의 의견을 수렴하여 최고경영자에게 전달하고, 최고경영자의 경영 방침을 직원들에게 전파하는 가교 역할을 수행함
- 또한, 사내에 지식 경영 분위기를 조성하고, 창의적이고 진취적인 사고로 지식 경영 문화를 창달함
- 한국교육미디어의 청년이사회는 최고경영자와 실무 직원간의 지식과 정보 격차를 해소하고, 사내에 지식 경영 분위기를 조성하는 주도적인 역할을 담당함

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077