

지식 경영 과제

■ 국내 기업의 지식 경영 사례 - 삼성전관

- 삼성전관은 브라운관, 컴퓨터용 모니터, LCD 등을 생산하는 업체임
  - 업무 수행시 발생하는 수많은 문서의 저장 및 관리에 어려움을 겪고 있었으며, 이들 문서를 표준화하여 상호 공유하는 데 많은 지장이 발생함
- 업무 지식의 실시간 공유 시스템을 구축함으로써 모든 직원들을 지식 경영 활동에 동참시킴
  - 결재와 보고를 주요 정보 전달 수단으로 사용하는 제조업의 특성상 직원들이 가지고 있는 모든 경험과 지식은 결재 및 보고 문서에 저절로 포함된다고 인식함
  - 지식 경영 추진의 기본 방향은 전자 결재 시스템을 구축하여 결재 내용 및 보고 문서를 실시간으로 다른 직원들이 공유할 수 있도록 하는 것임
  - 업무 수행 과정에서 생성된 지식을 추가 작업 없이 그대로 공유할 수 있게 하였으며, 모든 직원들은 업무 수행과 동시에 지식 경영 활동에 참여하게 됨
- 지식 경영에 대한 직원들의 관심과 참여를 높이기 위해서는 이러한 실시간 지식 공유 시스템도 좋은 대안이 될 수 있음
  - 기존 업무 시스템을 재설계하여 직원들이 별도의 작업 없이 업무상 생성된 지식을 그대로 공유·활용할 수 있도록 하는 것은 지식 경영의 초기 단계에서 매우 유용한 방법이 될 수 있음

## 국내 기업의 지식 경영 사례 : 삼성전관

### □ 논의 배경

#### - 기업 개요

- 삼성전관은 브라운관, 컴퓨터용 모니터, LCD 등을 생산하는 업체로, 현재 전 세계 브라운관의 시장점유율 1위를 차지하고 있는 기업임
- 1998년 영업 실적은 매출액 약 4조 7천억 원, 순이익 2천 8백억 원이며, 1999년 6월 현재 약 8천 명의 종업원이 근무하고 있음

#### - 지식 경영 추진 배경

- 대다수의 직원이 업무 수행시 발생하는 수많은 문서의 저장 및 관리에 어려움을 겪고 있었으며, 작성하는 문서의 형태와 서식이 제각기 달라 이를 표준화하여 상호 공유하는 데도 많은 지장이 발생함
- 국내·외 다수의 사업장에서 경험한 시행착오와 경험을 공유하고 유사한 작업 및 반복 작업을 최소화하여 업무 효율을 높이고자 함
- 주력 제품이 컴퓨터용 모니터, LCD, 차세대 영상장치 등 첨단 고부가가치 제품으로 옮겨감에 따라 신기술, 신제품에 대한 아이디어의 발굴이 더욱 중요해짐

### □ 지식 경영 도입 과정

#### - 지식 경영 추진 단계

- 삼성전관은 2단계에 걸쳐 지식 경영을 도입함
- 1단계는 1996년부터 시작되었으며, 프로세스 혁신(Process Innovation)을 위한 전담팀을 결성하고 현행 업무 프로세스와 문제점을 분석하고자 함
- 이 당시에는 지식 경영의 개념이 아닌 변화 관리, 경영 혁신의 관점에서 추진되었으며, 업무 전산화 및 사무 자동화에 중점을 둠
- 1998년부터는 2단계로, 업무상 발생하는 문서와 자료 등을 공유하는 지식 공유 시스템을 구축하고자 함

- 지식 경영의 기본 방향

- 삼성전관은 지식 경영의 가장 기본적인 방향으로 문서 관리의 체계화 및 결재 문서의 공유화를 추진함
- 제조업의 특성상, 직원들이 가지고 있는 모든 경험과 지식은 결재 및 보고 문서에 저절로 포함된다고 인식함
- 따라서 가장 우선적으로 추진한 과제는 전자 결재의 의무화와 결재 문서 및 보고서의 실시간 공유 시스템 구축임

□ 지식 경영 추진 내용

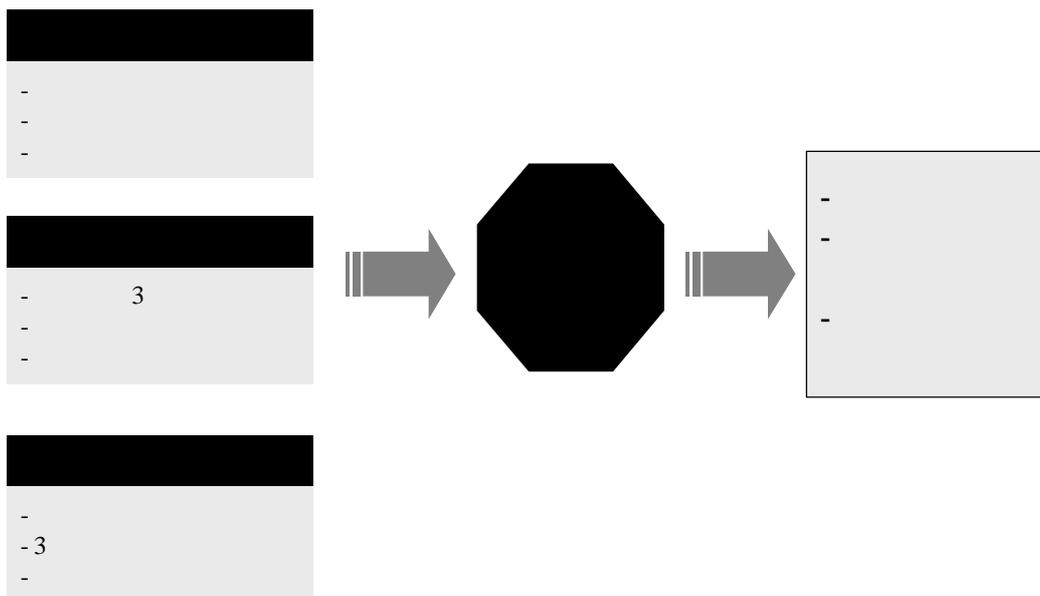
- 문서 공유의 체질화를 위한 규정 마련

- 최고경영자의 의지와 CIO의 적극적인 활동으로 전자 결재를 의무화함
- 타인이 한 눈에 문서 전체 내용을 알아 볼 수 있도록 사내 그룹웨어의 게시 지침(1매 Best, 첫 장 표시 저장, 첨부 문서 없애기)을 마련함

- 문서 축적 활성화 방안 마련

- 문서의 전산 관리를 독려하기 위해 '손으로 작성하지 않는다', '종이로 배포하지 않는다', '캐비닛에 보관하지 않는다' 등의 문서 관리 3원칙을 세움
- 또한, 직원들의 컴퓨터 저장 용량을 축소하여 가능하면 사내 서버에 문서를 저장하게 하고 파일 박스나 결재판, 종이를 최대한 줄임

<삼성전관의 지식 경영>



### - 문서 유통 활성화 시스템의 구축

- 문서에 대한 모니터링 활동을 강화하여 등록 원칙에 위배되는 자료는 삭제하고, 이를 3번 어겼을 경우에는 결재 시스템의 사용을 1주일간 금지하는 '3진 아웃제'를 실시함
- 사업장의 Best Practice를 공유하는 '수평 전개 활동'을 벌여 업무 효율을 높임

## □ 지식 경영의 특징 및 시사점

### - 실시간 지식 공유 시스템

- 삼성전관의 지식 경영은 업무 흐름에서 발생하는 다양한 자료와 보고서, 결재 문서를 공유하고 활용하는 '실시간 지식 공유 시스템'임
- 업무 수행 과정에서 저절로 이러한 지식 활동이 수행되도록 시스템화하였기 때문에 별도의 지식 경영 시스템이나 보상 제도 같은 것이 없음
- 특히, 결재 문서나 보고 자료에 모든 직원들의 경험과 노하우, 기타 역량이 집중되어 있다고 인식하여 이를 체계적으로 축적하고 공유하는 데 중점을 둠

### - 문서 관리 위주의 지식 경영

- 삼성전관의 지식 경영 활동은 문서 관리 시스템에 중점을 두기 때문에 직원들간의 상호 작용에 의한 암묵지의 교류에는 어려운 점이 있음
- 따라서 아직 삼성전관은 암묵지와 형식지의 순환 작용을 통해 직원의 지식 수준을 높이고 새로운 지식을 창출하는 완전한 지식 경영의 메카니즘을 가지고 있지는 않음
- 이를 위해서는 직원들이 업무 외적으로도 필요한 지식을 상호 공유할 수 있도록 주제별 연구회, 가상 팀, 전문가 모임 등을 활성화시켜야 함

### - 시사점

- 직원들이 일상 업무를 수행하면서 지식 경영 활동을 위하여 별도로 자료를 정리하고 지식을 등록하는 것은 무척 번거로운 작업임
- 따라서 별도의 지식 경영 시스템을 구축하지 않고 기존 업무 시스템을 재설계하여 직원들이 별도의 작업 없이 업무상 생성된 지식을 그대로 활용할 수 있도록 하는 것도 지식 경영의 초기 단계에서는 유용한 방법임

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077