

지식 경영 과제

■ 국내 기업의 지식 경영 사례 : LG-EDS

- LG-EDS는 컨설팅 업체의 핵심 경쟁력인 개개인의 지적 능력과 정보 및 자료 획득력을 높여 고품질의 프로젝트 결과물을 제공하고자 지식 경영을 도입함
  - 컨설팅 업무를 수행하는 기업의 특성상 프로젝트 수행시 많은 자료와 결과물이 발생하고 있으나 이의 체계적 관리가 제대로 되지 않아 업무 효율이 떨어짐
- 가치 창출형 지식 경영 모델을 확립함
  - LG-EDS는 1997년 전사 정보 관리 마스트 플랜이 수립되면서 본격적인 지식 경영이 추진되었음
  - 프로젝트 산출물을 활용하여 새로운 지식을 창출하는 가치 창출형 지식 경영 모델을 정립하고 이를 달성하기 위한 4가지 핵심 포인트(지식 축적, 조직 구성, 지식 가공 및 확산, 평가 및 보호 체계)를 선정하여 추진함
  - LG-EDS는 2차에 걸쳐 지식 관리 시스템(KMS)을 구축하였는데, 1차 시스템은 방법론이나 틀, 프로젝트 산출물 등의 형식지를 축적하는 것임
  - 2차 시스템은 직원들이 보유하고 있는 경험과 노하우 등의 암묵지를 공유하고 교류하는 데 중점을 두고 구축함
- 지식 경영의 궁극적인 목표는 지식의 축적이 아니라 이를 활용하여 새로운 지식을 창출하는 것임
  - 따라서 프로젝트 수행의 효율성을 높이기 위해서는 기존 지식이나 정보뿐만 아니라 프로젝트 산출물의 체계적 축적과 재활용 시스템이 구축되어야 함

## 국내 기업의 지식 경영 사례 : LG-EDS

### □ 논의 배경

#### - 기업 개요

- LG-EDS는 LG그룹과 미국 EDS가 합작으로 설립한 기업으로 정보 시스템 구축과 관련된 컨설팅 사업을 주로 수행하고 있음

#### - 지식 경영 도입 배경

- 직원간 지식 공유가 제대로 되지 않아 프로젝트 수행시 발생하는 다양한 자료와 직원 개개인이 습득한 노하우가 사장됨
- 프로젝트 제안서 작성과 같은 유사한 업무를 반복해 수행하면서도 여전히 많은 시간과 비용이 소요됨
- 컨설팅 업체의 핵심 경쟁력인 개개인의 지적 능력과 정보 및 자료 획득력을 극대화하여 고품질의 프로젝트 결과물을 제공하고자 함

### □ 지식 경영 추진 내용

#### - 1998년 이전의 초창기 지식 경영

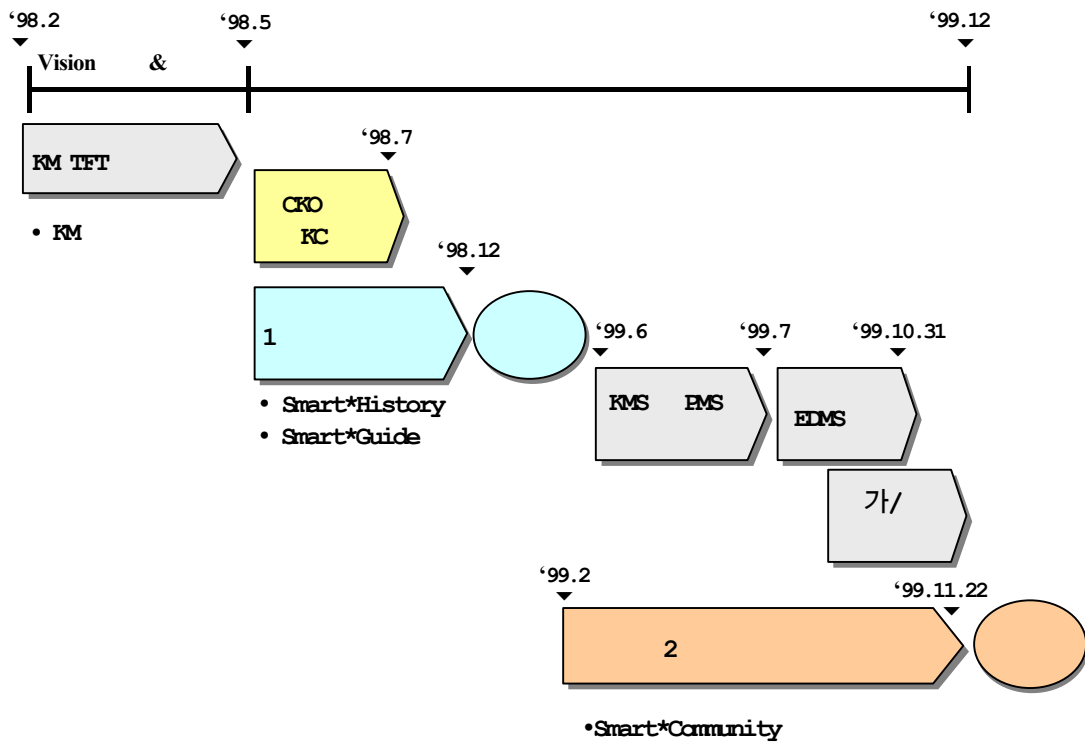
- 정보 시스템 컨설팅 사업을 수행하는 LG-EDS는 사업의 특성상 지식 공유의 필요성을 일찍부터 인식하고 나름대로 해결책을 모색해 왔음
- 예를 들어, 프로젝트 수행시 발생하는 문제를 공동으로 해결하는 'SE 헬프 데스크'를 운영하여 SE(System Engineer)들의 어려움을 어느 정도 덜어줌
- 그러나, 이러한 방법들은 체계적이지 못하고 책임 주체가 없이 관리되었기 때문에 그 활용도가 미미하였으며, 시스템 개선에 대한 뚜렷한 방향성도 없었음

#### - 지식 경영의 체계화

- 1997년에 전사 정보 관리 마스터 플랜이 수립되면서 본격적으로 지식 경영을 추진함
- IT 마스트 플랜에서는 사업 전략과 핵심 현안을 기반으로 하여 업무 관리, 지식

- 관리, 인사 관리, 재무 관리를 4대 핵심 프로세스로 정의하였으며, 그 중에서 지식 관리를 시급한 추진 과제로 선정함
- 1998년 2월부터 지식 경영 TFT를 본격적으로 가동하여 3개월 동안 지식 경영 추진을 위한 구체적인 계획을 수립함
  - 1998년 6월에는 CKO를 임명하고 KC조직(지식관리센터와 KMS개발팀)을 구성하여 체계적인 지식 관리 프로세스와 시스템 개발에 착수함
  - 1999년 말 현재, 2차 정보 시스템을 구축하고 지식 평가 체계를 마련중임

< 지식 경영 추진 일정 >

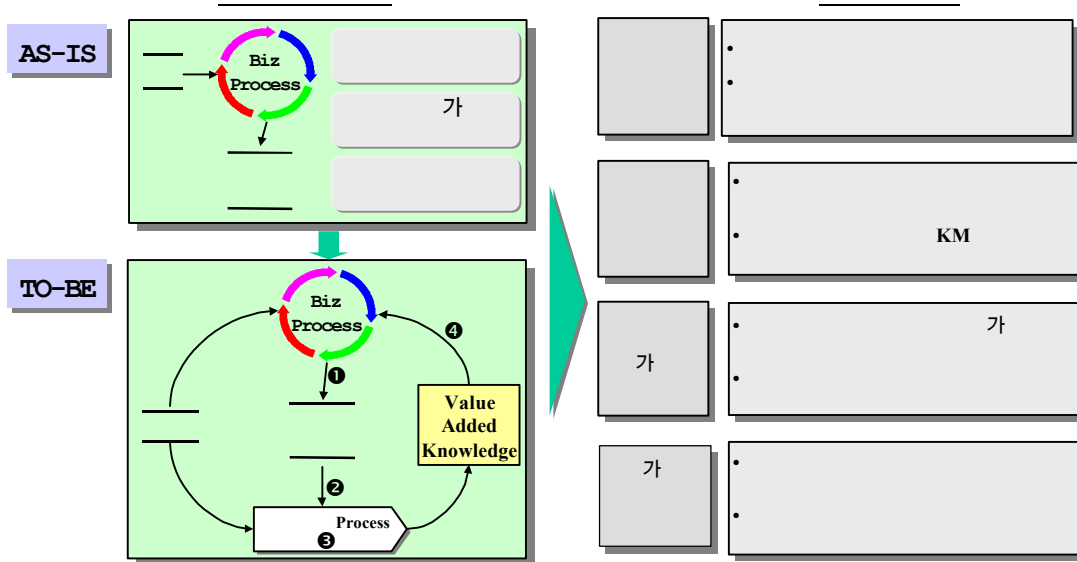


- \* Smart는 LG-EDS의 지식 관리 시스템(KMS) 명칭임
- \* PMS는 'Project Management System'이며, EDMS는 'Electronic Document Management System'으로 자료 관리용 솔루션임

- 가치 창출형 지식 경영의 모델 확립

- LG-EDS는 향후 지향해야 할 지식 경영의 모델을 정립하고 이를 달성하기 위한 핵심 개선 포인트를 찾아냄
- 현재는 프로젝트 산출물이 축적만 되고 재사용되지 않지만, 새로운 지식 경영 모델에서는 축적된 산출물을 활용하여 새로운 가치를 창출할 수 있도록 되어 있음

< 지식 경영 모델 및 핵심 포인트 >



- 지식 관리 시스템(KMS) 구축

- LG-EDS는 2차에 걸쳐 지식 관리 시스템을 구축함
- 1차 시스템은 'Smart\*Guide'와 'Smart\*History'로 구성되어 있는데, 주로 업무 가이드 라인과 각종 방법론, 툴, 프로젝트 산출물 등의 형식지를 축적하는 곳임
- 1999년 말까지 구현되는 2차 시스템은 조직원 개인이 보유하고 있는 경험과 노하우 등의 암묵지를 축적·공유하는 데 중점을 둠
- 이를 위해 Smart\*Community를 KMS에 추가하였으며, 여기에는 전문가 모임이나 동호회를 위한 K-village, 각종 경험과 노하우를 공유하는 지식 몰(Mall) 등이 포함되어 있음

□ 시사점 및 과제

- 프로젝트 수행의 효율성을 높이기 위해서는 지식과 정보의 창조적 재활용 시스템이 구축되어야 함

- 지식 경영의 목표는 지식의 축적이 아니라 이를 활용하여 새로운 지식을 창출하는 것임. 따라서, 프로젝트 수행시 발생하는 다양한 산출물을 체계적으로 관리하여 더욱 가치가 높은 지식으로 활용할 수 있는 프로세스를 구축해야 함

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077