

지식 경영 구축 방안

■ 디지털 지식 기업 : The Digital Document Company, “Xerox”

- 지식 경영 추진 단계

- (1단계 : 지식 공유에 대한 인간 행동 분석) 종업원들을 대상으로 인간 행동에 대한 조사와 분석을 실시하고 이를 토대로 유레카와 다큐웨어와 같은 수평적 지식 교환 체제를 구축하여, 관료주의적 병폐를 방지할 수 있는 지식 경영을 추진
- (2단계 : 지식 기업으로의 변신) 기존의 종이 문서를 관리하는 사무기기를 제조하는 일반 제조업에서 디지털화된 자료까지도 관리할 수 있는 사무기기를 제조하는 한편 지식 관리 시스템과 지식 경영 컨설팅까지 사업 영역에 포함시키는 지식 기업으로 전환
- (3단계 : 근로자들의 암묵지를 형식지화) 9만 명의 지식 근로자들의 전문 지식을 제록스 전조직원들이 활용할 수 있도록, 지식 경영 시스템을 토대로 암묵지를 형식지화하여 제록스의 조직 지식 확대를 도모함

- 제록스의 지식 경영 시스템

- (A/S 부문의 혁신 : 유레카) 전세계 제록스 A/S 조직을 인트라넷 환경으로 연결하여 숙련 기술자들의 암묵지를 공유함으로써 시간·비용의 절감과 대고객 서비스의 향상을 이룩하였음
- (R&D 부문의 혁신 : 다큐웨어) 가상 공간상에 지식 공유 공동체를 조성함으로써 R&D 인력들이 사생활 침해의 염려없이 자신들의 지식을 공개하여 새로운 지식을 확대·재생산할 수 있게 하였음

디지털 지식 기업의 창조 : The Digital Document Company “Xerox”

□ 논의 배경

- 기업 개요

- 미국 코네티컷(Connecticut) 스태م포드(Stamford)에 본사를 둔 제록스(Xerox)사는 세계 최고의 사무 자동화 기기 업체로 알려져 있음
- 매출액 192억 달러, 당기순이익 14억 달러를 기록하며 1999년을 마감한 제록스는 전세계 70개국 130개 해외 영업망으로 갖춘 글로벌 기업임

- 지식 기업의 대명사

- 1990년부터 지식 경영을 실천해온 제록스는 세계 최고의 지식 경영 선도 기업으로 평가받고 있음
- 포춘 500대 기업의 임원들을 대상으로한 설문 조사에서 가장 존경받는 지식 기업(the most admired knowledge company)으로 선정되는 등 지식 경영에 앞장서는 대표적인 기업임

□ 지식 경영 추진 단계

- 1단계 : 인간 행동에 대한 이해를 기반으로 지식 공유를 시작

- 제록스는 지식 공유가 단순한 구호에 그치지 않게 하기 위해서 심리학자들을 고용하여 지식 공유를 촉진하는 요소들에 대해 면밀한 조사와 분석을 하였음
- 연구 개발 인력들이 개인으로서 또는 집단의 구성원으로 어떻게 일을 하는지, 자신들의 지식을 어떠한 기준으로 공개하는지에 대해서도 파악함
- 인간 행동에 대한 조사와 분석을 토대로 공통의 지식 교환 플랫폼을 사용하는 데 필요한 조건과 상황들을 규정할 수 있었음
- 이상의 결과를 토대로 제록스는 추가적인 교육 훈련이나 관리 노력없이 지식 공유를 가능하게 하는 지식 교환 플랫폼을 구축할 수 있었으며, 관료주의적 병폐로 인해 지식 경영이 좌초되는 일도 방지할 수 있었음

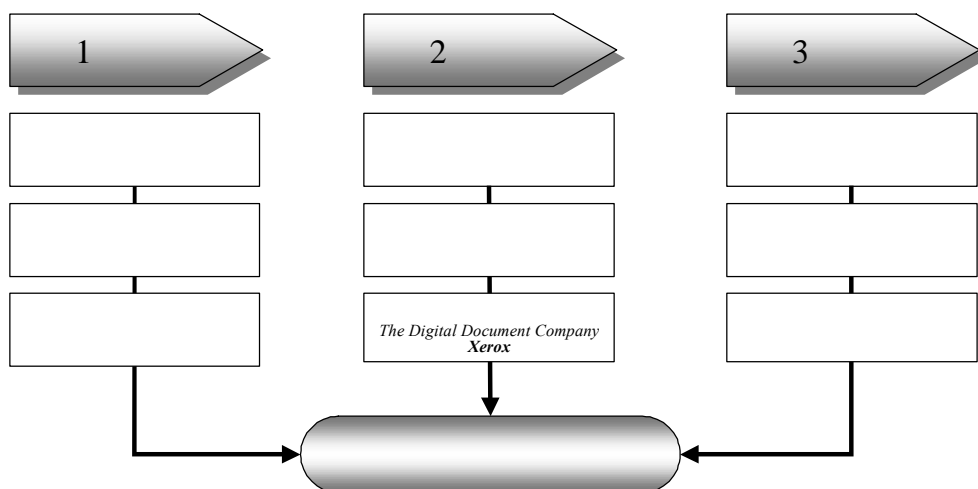
- 2단계 : 지식 기업으로의 변신, "The Digital Document Company, Xerox"

- 사무 자동화 기기 분야에서 제록스가 축적해 왔던 기술력, 명성, 고객 기반 등을 지식 기업으로 변신하는 데 최대한 활용하였음
- 사무 자동화 기기로 상징되는 기존의 이미지를 벗고 지식 기업으로의 변신을 위해서 "The Digital Document Company, Xerox"라는 사업 전략을 수립하였음
- 새로운 사업 전략의 핵심은 인간의 이해를 돕고 정보 전달을 위해 고안된 모든 형태의 매체를 문서로 규정하고, 제록스는 이와 같은 문서와 지식을 관리하기 위한 모든 형태의 제품과 서비스를 제공한다는 것임
- 디지털 문서로 중심축이 바뀌는 문서에 대한 재정의와 지식 경영 컨설팅 서비스까지 포함하는 사업 확장을 통해 제록스는 사무 자동화 기기 생산 업체에서 총체적인 지식 기업으로 변신하는 자기 혁신을 이룩하게 되었음

- 3단계 : 지식 근로자에 대한 지식 레버리지

- 특허 사항 및 각종 프로세스에 대해 전문적인 지식을 보유한 90,000명의 종업원들을 지식 레버리지의 대상으로 선정하였음
- 제록스는 이들이 보유한 무수한 암묵지들을 형식지로 전환하고, 나아가 각종 지식 자문역을 담당하게 함으로써 지식의 활용 기회를 최대화한 것임
- 지식 레버리지에 대해 지식 근로자들이 추가적인 부담을 느끼지 않도록 하기 위해서 지식 경영 시스템이나 IT 기술을 일방적으로 주입시키기보다는, 전문가 개인별로 적합한 방식에 따라 지식 공개를 할 수 있게 하였음

< 지식 경영 추진 3 단계 및 단계별 과제 >



□ 제록스의 지식 경영 시스템

- A/S 측면의 혁신 : 유레카(Eureka)

- 단지 2%의 지식만이 문서화되는 현실을 극복하기 위해서는 직원들의 자발적인 지식 공유 의지와 이를 실현시켜 주는 지식 공유 시스템이 필요함
- 제록스는 1996년 인트라넷을 기반으로 전세계 제록스 조직들을 연결하여 지식을 공유할 수 있게 하는 유레카를 개발함
- 유레카는 일종의 기업 DB로 유지 보수 및 수리를 담당하는 종업원들이 업무를 수행하면서 축적한 지식과 각종 비법들을 직접 유레카에 형식지로 남기면 유사한 문제 상황에 놓인 다른 종업원들이 이를 활용할 수 있게 하는 시스템임
- 숙련 기술자들의 암묵지를 파악, 문서화, 공유함으로써 시간 및 비용의 감소, 고객 불만족 감소, 고객 충성도 제고 등 유레카는 제록스의 경쟁력을 강화시켰음

- R&D 측면의 혁신 : 다크웨어(DocuShare)

- 단순한 지식 공유를 넘어 시공을 초월한 협력과 지식 재생산을 촉진하기 위해서는 동일한 지적 욕구를 지닌 구성원들간의 협력체가 필요함
- 제록스는 다크웨어라는 인트라넷 기반의 가상 사무실을 개발하고, 그 안에서 동일한 지적 욕구를 지닌 사람들간의 자생적인 지식 공유 공동체를 조성하였음
- 다크웨어를 통해 자신들만의 가상의 사무실을 개설하여 방문자별로 정보 접근 권한과 범위를 차별적으로 설정함으로써 유연하게 지식 교환을 할 수 있음
- 사생활 침해없이 원하는 상대방에게 원하는 만큼만 지식을 공개할 수 있게 됨으로써 지식의 재활용과 지식간의 결합을 통한 혁신의 창출이 용이해졌음

□ 시사점

- 제록스는 기업 변신의 수단으로 지식 경영을 추진하여 인간을 중심으로 지식 경영 및 시스템을 설계하였음

- 제록스의 성공 사례는 지식 경영 성공의 본질이 인간 행동의 이해와 인간 행동에 기초한 지식 경영 시스템에 있음을 시사하고 있음
- 지식 경영이 단순한 구호에 그치지 않기 위해서는 인간 행동의 특성에 기반한 지식 경영 시스템의 설계와 지식 경영 실행이 이루어져야 함

■ 김정훈 주임연구원 jhkim1@hri.co.kr ☎3669-4065