

**기획 분석** : 디지털 시대 경영 혁신 전략

■ 지식 경영의 지속적 추진

- 지속적으로 지식 경영이 추진되기 위해서는 국내 기업의 특성을 고려한 지식 경영 추진 방향이 설정되어야 함
- 국내 기업의 지식 경영 추진상 문제점 및 과제
  - (핵심 역량과의 연계 미흡) 비즈니스 모델과 정합성을 갖는 핵심 역량을 확보·축적하기 위한 지식 경영 활동이 미흡함
  - (자사 특성과 괴리된 추진) 선진 기업의 지식 경영 방식에 대한 단순한 모방 차원에 그치는 경향이 있으며, 자사의 상황(제품, 시장, 기술, 문화, 경쟁 환경 등), 구성원의 역량에 적합한 지식 경영 전략의 개발 및 적용 노력이 미흡함
  - (목적 의식 부재) 뚜렷한 목적없이 우선 추진하고 보자는 사고가 만연되어 있음
  - (정보시스템 구축 위주의 추진) 정보기술을 활용한 정보시스템 구축에 중점을 두고 있어, 지식 창조와 확산 구조가 결여되어 있음
  - (구체적인 추진 방법 미비) 실질적으로 적용할 수 있는 구체적인 추진 방법에 대해서는 혼란을 겪고 있음
  - (단기적 자세) 너무 단기간에 가시적인 성과를 거두려고 함
  - (추진 과제) 구체적인 방법론 개발, 목표의 명확화, 장기 추진 계획 수립, 지식 기반형 인프라 구축, 핵심 역량 제고, 지식 창조 활성화 방안 마련 등이 필요함
- 국내 기업의 지식 경영 추진 방향
  - (추진 기준) 회사 전체 비전과 지식 경영 비전의 상호 연관성이 유지되도록 세부 전략 및 프로그램을 마련하고, 경쟁력 제고에 필수적인 핵심 지식 요소(critical knowledge factors)를 토대로 지식 역량을 강화함
  - (추진 방법) 부문별 지식 경영 전략을 점차 전사로 확대시켜 나가는 전개(deployment)형 추진 방법을 적용하는 것이 보다 바람직함
  - (운영 방안) 첫째, 기업 내 지식의 공유와 확산이 원활히 이루어질 수 있도록 연구회 활성화 등을 통해 지식기반형 사내 조직(knowledge-based organization)을 구축하고, 둘째, 사내외 인력간의 지식 네트워크를 강화해야 하며, 셋째, 사람에 대한 투자를 최대한 증대시키고, 넷째, 인터넷 중심의 지식시스템(Internet-oriented system)을 구축함

## 지식 경영의 지속적 추진

### □ 논의 배경

- 지식 경영의 도입이 21세기 기업 경영의 최대 화두로 부각되었으나, 지식 경영에 대한 회의적인 시각도 여전히 남아있음
  - 대부분의 기업들은 21세기를 대비할 새로운 경영 패러다임으로 지식 경영을 인식하고 있으며, 지식 경영을 실천하기 위해 많은 노력을 경주하고 있음
  - 하지만, 지식 경영이 과연 국내 기업의 경쟁력 제고에 얼마나 도움이 될 것인지, 한 순간의 유행으로 그치는 것은 아닌지 우려하는 시각이 많은 것도 현실임
- 국내 기업의 특성을 고려한 지식 경영 추진 방향의 제시가 필요함
  - 모든 경영 혁신 기법들이 그러하듯이 지식 경영 또한 외국의 것을 그대로 받아들인다고 해서 동일한 성과를 거둘 수 있는 것은 아님
  - 국내 기업의 지식 경영이 성공적으로 정착되기 위해서는 국내 기업의 특성을 고려하여 명확한 가이드라인을 제공해 줄 수 있는 한국적 지식 경영 모델의 제시가 급선무라 할 수 있음

### □ 지식 경영 관련 기존 방법론의 특성

#### 1) 기존 지식 경영 방법론의 세 가지 유형

- 지식 경영에 대한 기존 방법론은 다음과 같은 세 가지 유형으로 구분하여 살펴볼 수 있음
  - 첫째, 지식의 효율적인 공유, 활용 및 축적을 목적으로 하는 '지식 관리 방법론'임
  - 둘째, 기업이 보유한 지적 자본의 유형 및 가치 파악, 지적 자본의 육성에 중점을 두는 '지적 자본 방법론'임
  - 셋째, 내재화되어 있는 개인 지식의 표출을 통한 조직적인 지식 창조를 강조하는 '지식 창조 방법론'임

- 이들 세 가지 유형의 방법론들은 유사점들을 지니고 있는 반면, 차이점도 많이 지니고 있음

## 2) 기존 지식 경영 방법론의 특성

< 지식 경영 방법론의 특성 >

구분	지식 관리 방법론	지적 자본 방법론	지식 창조 방법론
목적	보유 지식의 효율적 관리	지적 자본 가치의 정확한 측정 및 평가	지식 창조의 원활화
핵심 내용	기업내 지식의 공유 및 활용 촉진	지적 자본의 측정 및 가치 증대	암묵지의 교류 및 조직지로의 전환
주요 구현 수단	IT를 활용한 지식 경영 시스템(KMS)	지적 자본 평가 도구 (지적 자본 네비게이터, 기술요소평가법 등)	지식 창조 프로세스
실행 방식	상이하달식 (top-down)	상이하달식 (top-down)	쌍방향 (middle-up-down)
실행을 위한 전제 조건	- 충실한 정보 인프라 - 측정 및 보상시스템 - 지식 공유 문화	- 지적 자본 분류 작업 - 측정 모델 개발	- 지식 비전(리더십) - 지식 창조형 조직 - 지식 창조 매개자로서 중간 관리자의 역할
주요 적용 사례	부크먼社의 지식공유 시스템	스칸디아社, 다우케미컬社	가오社
국내기업 적용시 예상 장애 요인	- 축적된 지식 부족 - 정보 인프라 미흡 - 지식 공유 마인드 부족	- 기존의 지적 자본 파악 곤란 - 지적 자본에 대한 인식 부족	- 부서 이기주의 - 경직된 조직문화 - 암묵지에 대한 인식 부족

### - 추진 목적

- (지식 관리 방법론) 기업 내에 산재해 있는 지식의 효율적 관리에 주목적을 둠
- (지적 자본 방법론) 지적 자본의 유형 파악을 토대로 지적 자본의 가치를 정확히 측정하고 평가하는 데 주목적을 둠
- (지식 창조 방법론) 지식 창조 프로세스의 활성화를 통해 조직 내 지식 창조가 지속적으로 일어날 수 있도록 하는 데 목적을 둠

### - 핵심 내용

- (지식 관리 방법론) 지식의 공유 및 활용을 촉진시키는 데 중점을 둠

---

## 기획 분석

---

- (지적 자본 방법론) 기업 내 지적 자본의 측정과 현재 및 미래 가치의 증대를 도모하는 데 중점을 둠
  - (지식 창조 방법론) 암묵지의 형태로 존재하는 개인 지식의 교류를 활성화시킴으로써 암묵지를 형식지화하여 조직 지식으로 이끌어 내는 데 중점을 둠
- 주요 구현 수단
- (지식 관리 방법론) 구성원들에게 효과적인 지식 공유 수단을 제공하기 위해 정보기술을 활용한 지식 경영 시스템을 통해 지식을 데이터베이스화함
  - (지적 자본 방법론) 지적 자본의 분류와 가치 평가를 위해 활용된 사례가 있는 지적 자본 네비게이터, 기술요소평가법, 균형성가표 등을 활용함
  - (지식 창조 방법론) 노나카 교수의 지식 창조 프로세스 모델을 토대로 지식 창조 활성화를 위한 다양한 방안을 모색함
- 실행 방식
- (지식 관리 방법론) 최고경영자나 회사 경영층의 의지에 따라 방침과 정책이 정해지고 실행 방안이 마련되는 상의하달식(top-down) 방식을 따름
  - (지적 자본 방법론) 상의하달식(top-down) 방식을 따름
  - (지식 창조 방법론) 중간관리자를 중심으로 경영층과 하위 구성원들에 대한 의사소통 및 지식 창조를 전개하는 쌍방향(middle-up-down) 방식을 따름
- 실행을 위한 전제 조건
- (지식 관리 방법론) 효율적인 정보인프라, 지식 경영 성과에 대한 공정한 측정 및 보상 시스템, 지식 공유를 촉진시킬 수 있는 기업 문화가 전제되어야 함
  - (지적 자본 방법론) 기업내 지적 자본의 유형에 대한 분류 작업이 선행되어야 함. 지식 분류 방법으로는 일반적 분류 방법과 업무 지식 분류 방법 등이 있음
  - (지식 창조 방법론) 지식 경영의 비전 설정, 지식 창조형 조직의 구축이 필요하며, 지식 창조 매개자로서 중간관리자의 역할이 강화되어야 함
- 국내 기업 적용시 예상 장애 요인
- (지식 관리 방법론) 기존에 축적되어 있는 지식의 부족, 지식 관리의 근간이 되는 정보 인프라의 미흡, 지식 공유에 대한 마인드 부족 등이 주요 장애 요인으로 작용할 수 있음

- (지적 자본 방법론) 현재 보유하고 있는 지적 자본의 유형 및 수준에 대한 파악이 어려우며, 지적 자본에 대한 기본적인 인식도 부족한 상황임
- (지식 창조 방법론) 부서 이기주의와 경직된 조직 문화 등 관료주의의 팽배, 암묵지의 중요성에 대한 구성원 및 최고경영진의 인식 부족 등이 지식 창조의 주요 걸림돌이 될 수 있음

## □ 국내 기업의 지식 경영 현황 및 추진 과제

### - 국내 기업의 지식 경영 추진 현황

- 지식 경영의 중요성이 크게 부각되면서 지식 경영의 도입이 크게 증가하고 있는 것으로 나타남<sup>1)</sup>
- 대표적인 예로 대한투자신탁, 한진해운, 금강개발, SKC&C, LG\_EDS, 현대상선, 대림산업, 한국안센, 현대석유화학, 삼성전관, 현대건설 등을 들 수 있음
- 많은 기업들이 전사를 대상으로 지식 경영을 추진하고 있으며, 통합적·통합식 접근 방식을 채택하고 있음
- 대부분 기업이 지식 경영팀, 지식 관리센터와 같은 실무 전담 조직을 구성하여 추진하고 있음

### - 국내 기업 지식 경영 추진상 문제점

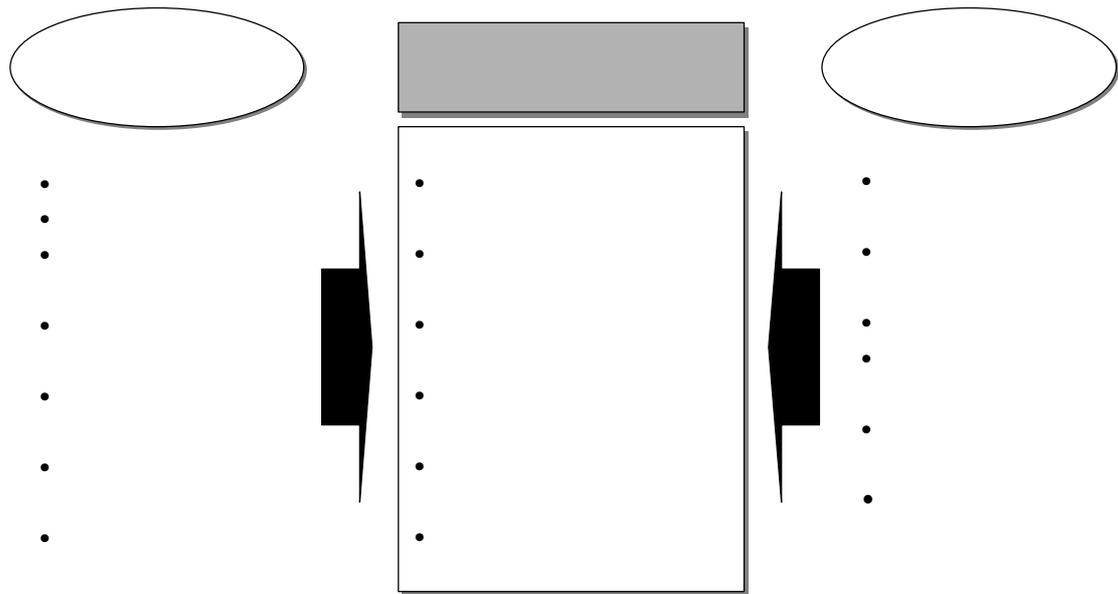
- 국내 기업은 지식 경영의 추진에 대해 적극적인 자세를 보이고 있지만, 아직까지 많은 문제점을 안고 있는 것으로 보임. 이를 간단히 살펴보면 다음과 같음<sup>2)</sup>
- (핵심 역량과의 연계 미흡) 비즈니스 모델과 정합성을 갖는 핵심 역량을 확보·축적하기 위한 지식 경영 활동이 미흡함
- (자사 특성과 괴리된 추진) 선진 기업의 지식 경영 방식에 대한 단순한 모방 차원에 그치는 경향이 있으며, 자사의 상황(제품, 시장, 기술, 문화, 경쟁 환경 등), 구성원의 역량에 적합한 지식 경영 전략의 개발 및 적용 노력이 미흡함
- (목적 의식 부재) 뚜렷한 목적없이 우선추진하고 보자는 사고가 만연되어 있음
- (정보시스템 구축 위주의 추진) 정보기술을 활용한 정보시스템 구축에 중점을 두고 있어, 지식 창조의 순순환 구조가 결여되어 있음

1) 이장균, “국내 기업의 지식 경영 도입 현황 및 평가”, 『지식경제리포트』, 99년 21호

2) 신원부, 장성근, “한국기업의 지식 경영 추진 현황과 과제”, 제4회 한국지식 경영학회 학술심포지엄, 2000.5.13. 참조 재정리

- (구체적인 추진 방법 미비) 실질적으로 적용할 수 있는 구체적인 추진 방법에 대해서는 혼란을 겪고 있음
- (단기적 자세) 너무 단기간에 가시적인 성과를 거두려고 함

< 국내 기업의 지식 경영 추진 과제 >



- 국내 기업의 지식 경영 추진 과제

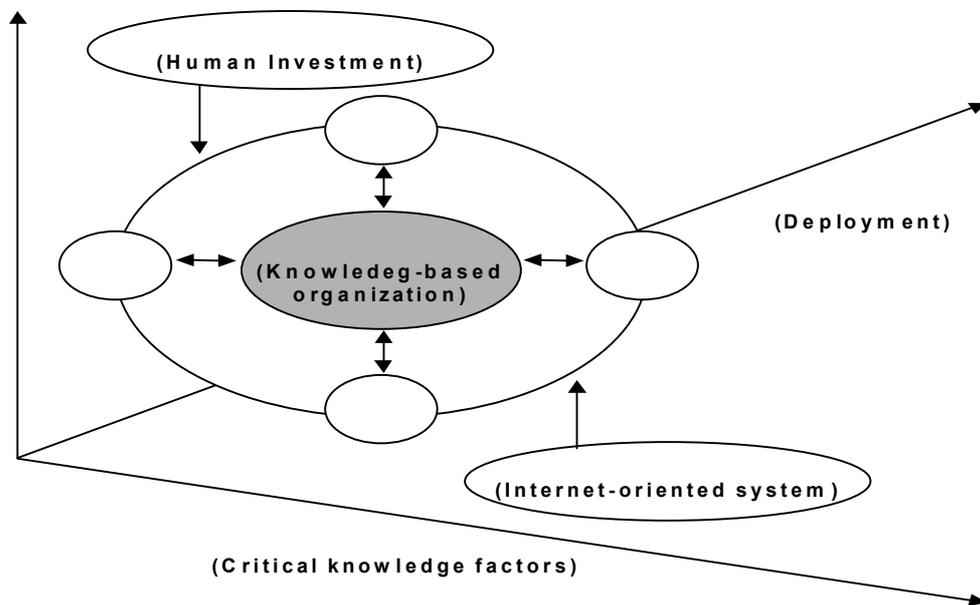
- (구체적인 방법론 개발) 자사 특성을 감안하여 차별적이고 구체적인 방법론을 개발·적용해야 함
- (목표의 명확화) 지식 경영의 비전 및 목적을 명확하게 설정해야 함
- (장기 추진 계획 수립) 장기적 관점에서 지식 경영을 추진해야 함. 그러나 단기적으로 가시적 성과를 실현함으로써 지식 경영에 대한 관심을 제고시킬 수 있는 방안도 함께 고려해야 함
- (지식 기반형 인프라 구축) 지식 경영에 적합한 기업 문화 및 조직 구조를 구축해야 하며, 최고경영자 및 구성원의 지식 경영에 대한 인식을 제고시켜야 함
- (핵심 역량 제고) 핵심역량을 제고시키기 위한 지적 자본의 유형 파악 및 수준 평가를 지속적으로 수행할 수 있는 평가 체제를 갖추어야 함
- (지식 창조 활성화) 지식 창조를 활성화시킬 수 있는 방안을 마련해야 함

□ 국내 기업의 지식 경영 추진 방향

- 개요

- 지식 경영을 추진하고자 하는 국내 기업들은 다음과 같은 추진 기준, 추진 방법, 운영 방안 등의 측면을 고려해야 함
- (추진 기준) 회사 전체 비전과 지식 경영 비전의 정합성이 유지되도록 세부 전략 및 프로그램을 마련하고, 경쟁력 제고에 필수적인 핵심 지식 요소(critical knowledge factors)를 토대로 지식 역량을 강화함
- (추진 방법) 부문별 지식 경영 전략을 점차 전사로 확대시켜 나가는 전개 (deployment)형 추진 방법을 적용하는 것이 보다 바람직함
- (운영 방안) 첫째, 지식기반형 조직(knowledge-based organization)을 구축하고, 둘째, 지식 네트워크를 강화해야 하며, 셋째, 사람에 대한 투자를 최대한 증대시키고, 넷째, 인터넷 중심의 지식시스템(Internet-oriented system)을 구축함

< 국내 기업의 지식 경영 추진 방향 >



- 추진 기준

① 비전과의 정합성 유지

- 회사 전체 비전의 실현을 위한 핵심 전략으로서 지식 경영의 비전과 목표를 명확히 설정해야 함

- 세부 지식 경영 전략은 자사 강약점 분석을 토대로 수립된 경쟁력 제고 전략과 상호 긴밀한 연관성을 지니고 있어야 함
- 이는 지식 경영이 일시적 유행이 아닌 생존을 위한 필수 도구로 자리잡는 데 가장 중요한 요소가 됨

### ② 핵심지식요소 위주의 지식 역량 강화

- 지식 경영을 추진함에 있어 자사의 경쟁력 제고를 위해 가장 핵심적인 지식 요소가 무엇인지 도출하는 작업이 필수적임
- 한 기업이 기업 경영에 필요한 모든 역량을 보유하는 것이 불가능하듯이, 지식에 있어서도 핵심 지식 위주로 지식 역량을 강화하는 것이 가장 효과적인 지식 경영 접근법일 수 있음
- 특히, 근본적인 지식 축적이 미흡한 국내 기업 입장에서는 핵심 지식에 대한 투자를 강화함으로써 지식 경영의 효과를 극대화시킬 수 있음

### - 한국적 지식 경영 모델의 추진 방법 : 전개형 추진 방법 적용

- 많은 국내 기업들은 전사를 대상으로 지식 경영을 추진하고 있으나, 이는 전시 효과만을 가져올 가능성이 있음
- 특히, 대기업들의 경우 거대한 전사 조직을 대상으로 지식 경영을 추진하는 것은 인식 및 협조 부족 등과 같은 장애 요인에 봉착할 가능성이 큼
- 따라서 지식 경영 추진이 상대적으로 수월하고 단기간에 가시적인 성과 달성이 가능이 부분을 선정한 후, 이를 대상으로 지식 경영을 추진할 수 있음

### - 한국적 지식 경영 모델의 운영 방안

#### ① 지식기반형 조직 구축

- 지식 경영의 정착을 위해서는 산업경제 시대에 운용되어 오던 기존 조직을 지식 기반형 조직으로 전환시켜야 함
- 이를 위해 소규모 사업부 구조 하에서 각 사업부의 자율권을 최대한 보장하는 분권화 조직을 갖추으로써 조직의 민첩성을 강화해야 하며, 투명한 의사 결정 과정과 공정한 보상 체계를 갖추어야 함

- 또한 연구회(동호회) 활성화와 지식 지도를 활용한 지식 접근성 강화 등을 도모함으로써 학습 및 공유 지향 기업 문화를 구축해야 함

### ② 지식 네트워크 강화

- 사내뿐만 아니라 외부 관계 집단과 긴밀한 네트워크를 구축함으로써 지식 축적 및 활용의 효율성을 극대화해야 함
- 즉, 고객, 협력업체, 타업종 기업, 경쟁업체와의 지식 네트워크를 강화함으로써 글로벌 지식 창출 및 공유 프로세스를 구현해야 함

### ③ 종업원에 대한 투자 확대

- 국내 기업의 지식 경영은 지식 관리 이외에 지식 창조를 위한 시스템 구축에도 중점을 두어야 할 것으로 보임
- 지식 경영에는 종업원의 창의성과 지식이 최대 자산이 되므로, 종업원의 지식 역량 강화를 위한 투자를 게을리해서는 안됨
- 또한 종업원 개인의 지식이 회사의 경쟁력 강화와 연계될 수 있도록 지식 공헌도에 따른 공정한 평가 및 보상 시스템을 구축해야 함

### ④ 인터넷 중심의 지식시스템 구축

- 인터넷은 가장 익숙하고 사용하기 편리한 통신 수단으로 자리잡았으며, 또한 개방적인 시스템을 구축할 수 있다는 장점이 있음
- 따라서 인터넷 홈페이지와 연계하여 조직 내 지식을 공유 및 활용할 수 있는 지식 경영 시스템을 구축함으로써 지식 경영의 활성화를 유도해야 함

## □ 제언

- 자사의 특성에 부합하는 지식 경영 모델과 방법론의 개발이 요구됨
  - 비전 및 장기 경영전략을 근간으로 하여 핵심 지식 역량 및 경쟁력의 극대화를 달성할 수 있도록 장기적인 추진 계획을 수립해야 함
  - 또한 자사가 속한 산업의 특성 및 경쟁 환경의 특수성에 비추어 최적의 지식 경영 모델을 모색해가는 탐색 과정이 필요함

■ 정기봉 연구위원 kbj@hri.co.kr ☎3669-4063