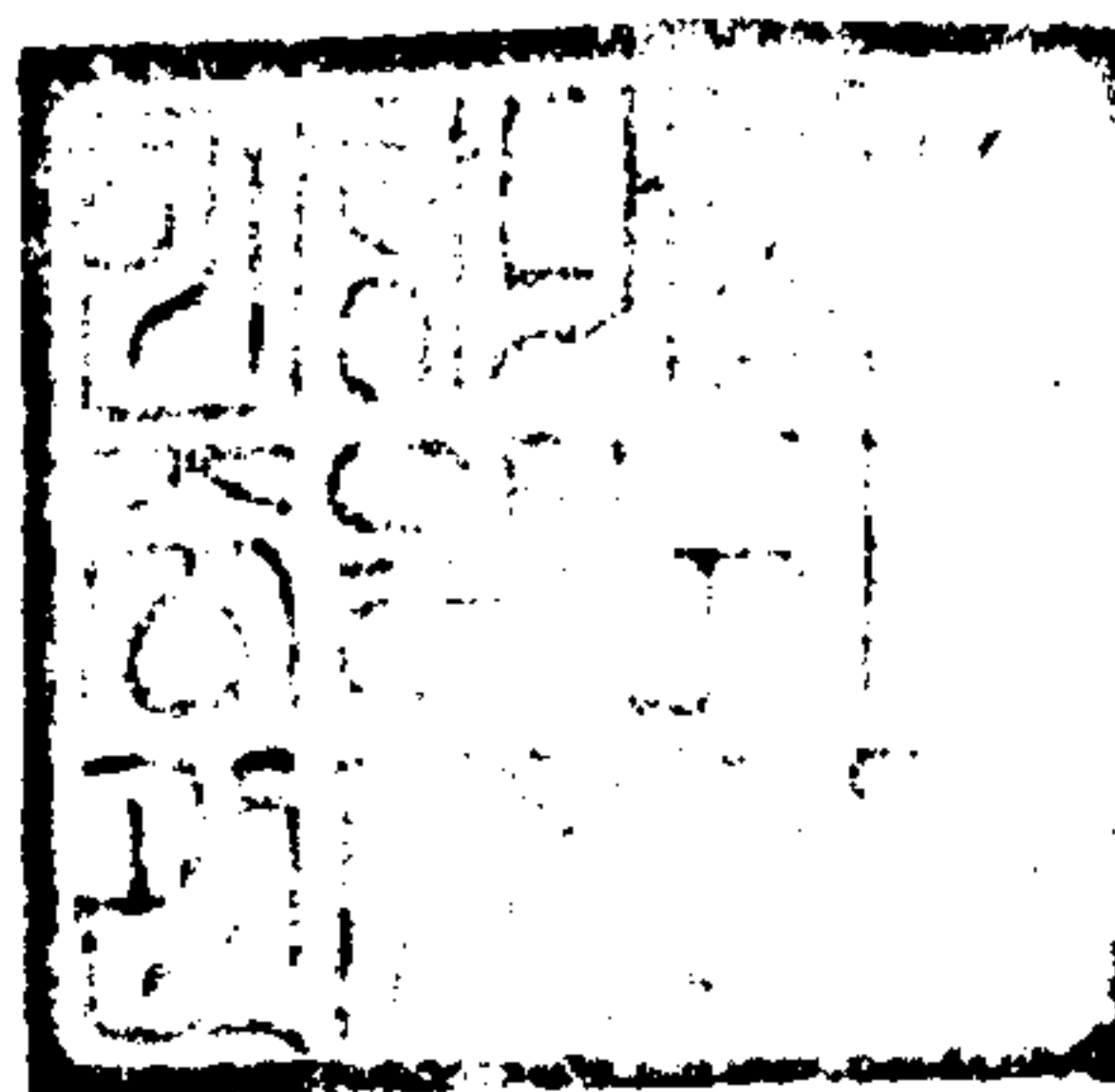


碩士學位論文

指導教授 鄭明鎬

조직 특성에 따른 지식경영
전략에 관한 연구

A Study on the Organizational Characteristics and Knowledge Management Strategy



2000年8月 日

漢城大學校 經營大學院

經營學科

經營管理專攻

林慶旻

碩士學位論文

指導教授 鄭明鎬

조직 특성에 따른 지식경영
전략에 관한 연구

A Study on the Organizational Characteristics and Knowledge Management Strategy

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2000年8月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

經 營 管 理 專 攻

林 慶 旻

林慶旻의 經營學 碩士學位 論文을 認定함

2000年 8月 日

審査 委員長 印

審査 委員 印

審査 委員 印

목 차

I. 서론.....	1
1. 연구의 의의 및 필요성.....	1
2. 연구의 방법과 구성.....	4
1) 연구의 방법.....	4
2) 논문의 구성.....	4
II. 연구의 이론적 배경.....	5
1. 지식경영의 개념.....	5
2. 지식경영의 프레임워크.....	10
3. 지식경영 구성요소의 선행연구.....	15
4. 지식경영을 위한 두 가지 전략.....	20
5. 논문의 지식경영 구성요소 : 분석틀.....	25
III. 연구방법 및 사례분석	27
1. 연구 배경.....	27
1) 대상 기업의 선정 이유.....	27
2) 조사 방법.....	27
2. 사례분석.....	28

1) 대림산업.....	28
2) 앤더슨 컨설팅.....	39
3) 버크만연구소.....	56
IV. 결론.....	69
1. 연구 결과 요약 및 시사점.....	69
2. 논문의 한계 및 향후 연구방향.....	73
參考文獻.....	74

ABSTRACT

表 目 次

< 표 1 > 지식경영과 혁신경영의 차이점.....	10
< 표 2 > 지식경영 방법론 프레임워크.....	12
< 표 3 > 지식경영 핵심성공요인에 관한 연구의 비교.....	19
< 표 4 > 컨설팅회사들의 지식경영 방법.....	24
< 표 5 > 코러스 시스템 구축효과.....	34
< 표 6 > 아더앤더슨 지식경영분류 및 구축방법론.....	40
< 표 7 > 날리지 스페이스 구성요소.....	45
< 표 8 > AA 온라인 관리기준.....	46
< 표 9 > 아더앤더슨 GBP 내역들.....	50
< 표 10 > 기타 국내 추진사례.....	67
< 표 11 > 기타 국외 추진사례.....	68
< 표 12 > 연구분석을 통해 고찰된 기업별 중점 지식경영 전략.....	70
< 표 13 > 조직특성에 따른 지식경영 전략.....	72

圖 目 次

<그림 1> 지식주체의 활동.....	8
<그림 2> APQC와 AA의 지식경영 프레임워크.....	13
<그림 3> 데이븐포트의 지식경영 프레임워크.....	14
<그림 4> 대림산업 코러스 첫 페이지.....	33
<그림 5> 대림산업 지식경영 발전단계.....	37
<그림 6> 아더앤더슨의 날리지 스페이스 첫 화면.....	43

I. 서 론

1. 연구의 의의 및 필요성

조직의 잠재적인 이익의 핵심원천으로 지식의 역할이 강조되어 온 것은 최근 일만은 아니다. “토지, 노동, 자본, 같은 전통적인 생산요소의 효용은 이제 한계에 다다랐으며 앞으로는 지식만이 유일한 경제자원이다.”라고 피터 드러커¹⁾는 지식의 중요성과 지식사회의 도래를 강조하였다. 지난 96년에는 경제협력개발기구(OECD)가 산업사회를 대체하면서 새롭게 전개되고 있는 패러다임을 ‘지식기반경제(Knowledge Based Economy)’라고 공식적으로 명명하기도 하였다. 또한 많은 미래학자들은 앞으로의 세계는 컴퓨터와 통신기술을 무기로 하는 정보화 사회를 넘어 정보기술과 창의력이 결합된 지식이 경제를 이끄는 사회가 될 것을 전망해 왔다. 특히 피터 드러커 교수는 지식이 하나의 생산요소가 아니고 유일한 생산요소라고 하였다.²⁾ 이제 지식은 21세기 정보사회를 대표하는 키워드가 되었다. 지식사회는 국가에서부터 개인에 이르기까지 지식으로 무장할 것을 요구한다. 특히 피터 드러커 교수는 지식근로자의 생산성을 지속적으로 증가시키는 것만이 앞으로 경제성장을 가능케 하는 유일한 것이라고 지적하면서, 지식경영이 미래기업을 지배하는 시대가 곧 도래할 것이라고 하였다. 지식만이 경쟁우위의 가장 중요한 원천이자 유일한 원천이 되는 21세기는 지식경영 시대가 된다는 것이다.

기업도 예외는 아니다. 지식으로 무장하지 않은 기업은 21세기 기업지도에서 더 이상 찾아볼 수 없을 것이다.

지식의 중요성에 대한 인식은 기업경영에서도 보여지고 있다. 영국의 크린월

1) Peter Drucker, The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1995, pp54-62.

2) 노나카 이쿠지로, 지식경영, 21세기북스, 1998, p322.

드 매니지먼트 스쿨이 지식경영 설문조사 결과에서 응답자 10명중 9명이 지식을 기업의 경쟁력의 핵심으로 꼽았으며, 설문 대상자의 85%가 지식이 기업의 부가가치 창출로 연결된다고 응답하여 지식의 중요성을 높게 평가하고 있다.

최근의 전략분야 연구를 살펴보면 기업의 경쟁우위의 수단으로서 내부역량에 중점을 두고 있다. 부를 창출하는 기반이 근본적으로 변하여 지식이 부를 창조하는 열쇠라는 것이다. 그리고 가트너 그룹은 2001년까지 지속적인 지식관리 업무를 하지 않거나 인프라 구조가 갖추어지지 않은 기업은 경쟁력 있는 유무형 상품 개발이나 제품 출시시기에서 지식관리로 무장된 기업보다 30~40% 뒤쳐질 것이라고 전망하였다.³⁾

앞에서 살펴본 바와 같이 지식경영의 중요성은 계속적으로 증가되고 있고, 그것에 부응해 많은 기업이 지식경영을 도입을 했지만 전부 성공한 것은 아니다. 하지만 이전의 다른 경영기법과는 다른 양상을 보이고 있어 높은 관심을 가지게 한다. 비즈니스 리엔지니어링과 같이 인원감축을 목표로 하지 않으며, 자율경영 팀 제도와 같이 중간관리자를 제거하는 것을 목표로 하지 않기 때문에 지식경영에 반대하는 종업원도 적은 편이다. 또한 초기임에도 불구하고 지식경영을 시도한 기업이 반 이상 성공할 정도로 성공률도 높은 편이다.⁴⁾

지식경영을 이루는 데에는 여러 가지 많은 요인들이 있다. 또한 기업의 특성에 맞게 그 요소들에 가중치를 주어야한다. 또한 기업의 지식경영 대상을 선정하는 것 역시 중요하다. 이런 요소를 어떤 대상을 선정하여 지식경영을 해야할지가 지식경영의 성공과 실패를 좌우한다라고 해도 과언이 아니다. 또한 산업경제의 무게중심이 물적 자원에서 지적 자산으로 바뀜에 따라 지식을 효율적으로 사용하기 위한 지식경영이 본격적인 경영기법으로 자리잡은 것이 아니기 때

3) 인터넷사이트 www.km.biz.ac 참조

4) 이순철, "사례로 본 지식경영의 이해", 삼성 경제 연구소, 1999.5.3, p255.

문에 지식의 평가와 보상 및 KMS, 공유문화, CEO 등의 요소별로 효과적인 지식경영 전략을 소개하는 본 논문은 지식경영에 관심을 갖고 있는 경영자들에게 매우 유익할 것이다.

따라서 본 연구는 현재 지식경영을 시행하고 있거나 이미 정착된 기업의 사례를 통해 조직의 특성에 따른 지식경영의 추진 전략을 도출하여 우리나라 기업의 지식경영의 발전방향을 제시하는 것이 본 논문의 목적이다. 또한 다른 후발 지식경영 기업의 성공적인 정착에 도움이 되고자 하는 것도 역시 본 논문의 의의라고 하겠다.

2. 연구의 방법 및 구성

1) 연구의 방법

본 연구에서는 기업이 지식경영을 수행하는데 있어서 중점적으로 어떤 방법으로 추진해야 하는지를 탐색해보고자 한다. 이를 위해, 본 연구에서는 먼저 그동안의 선행되었던 연구들을 정리하여 나름대로의 구성요소를 추출해 내었고, 추출된 구성요소에 따라 기업사례 문헌 등의 2차 자료를 참고하였으며, 국내 기업에 대해 방문 및 인터뷰를 통한 사례연구를 택하였다.

이 연구는 3개의 기업들의 지식경영에 사례를 통해 기업이 지식경영의 구성요인 중 어떤 것에 더 치중하여 경영을 해야하는지에 대해 비교하고 분석하여 한국기업의 지식경영 발전방향을 모색한다.

2) 논문의 구성

본 연구는 총 4장으로 구성되어 있으며 구체적인 사항은 다음과 같다.

제 I 장은 서론으로서 연구의 중요성과 필요성, 연구의 방법과 내용에 대해 서술하였다

제 II 장은 연구의 이론적 배경을 기술하였다.

제 III 장은 방법론과 사례 연구에 대해 기술하였다.

제 IV 장은 결론으로 연구의 시사점 및 요약 그리고 향후 전개방향의 의견을 요약하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 지식경영의 개념

1) 시대적 배경

컴퓨터 과학 기술의 급속한 발전으로 우리는 이제 대규모의 정보를 효율적으로 다룰 수 있게 되었고 시간과 공간을 넘어선 국경 없는 경영환경을 확보할 수 있게 되었다. 이는 토플러가 예언한 제3의 물질 시대가 본격화되어 제4물질 시대로의 진입을 눈앞에 두게 되었으며, 드러커 교수가 말해온 '지식사회(Knowledge Society)'의 한 가운데에 우리가 서 있게 되었다는 증거가 되고 있다. 기존의 경영이론과 마찬가지로 과거 메인프레임 시대가 갖던 경직되고, 수직적이며, 합부로 접근할 수 없고, 막대한 자원이 소모되던 구시대의 특징들이 사라지고 조직구성원 모두가 평등하며 수평적인 의사전달 통로와 효율적 자원관리를 가능케 한 분산시스템(인터넷과 조직네트워크를 포함한)이 등장함으로써 조직을 구성하는 사고와 방식에 일대 전환을 가져오게 된다. 수평적 관계와 다양한 의사통로는 이제 새로운 지식창출의 밑바탕이 되어 지식활동의 시대, 정보화 시대, 지식가치의 시대가 도래하는 계기가 되었다. 지금까지 관심을 갖지 않던 '지식'에 눈을 돌리고 현재의 경영현실에서 지식의 중요성을 인식하게 된 것이다. 이제까지 경영의 이론들에서는 지식자체에 관한 관심이 부족하였으며 극히 최근에 와서야 그 중요성이 부각되고 있다. 경영자와 조직구성원들을 비롯한 많은 사람들이 다양한 경영기법(benchmarking, knowledge audits, best practice transfer, 개발주기의 단축기법)에서 개인적 지식과 조직지식이 활동하고 결합되는 것이 중요하다는 사실을 이제서야 인식하게 된 것이다.

지식경영의 시대적 필요성에 대해 몇 가지 기술하겠다.

첫째, 비슷한 유형자산을 갖고 있을지라도 지식과 같은 무형자산을 더 잘 활용하면 기업과 조직의 성과가 크게 차이날 수 있다.

둘째, 다운사이징이나 구조조정으로 지식을 갖고 있던 종업원의 이직이 늘어나게 되었다.⁵⁾ 원가절감을 위해 종업원을 퇴직시켰으나, 그 결과 지식 노동자들이 부족해져 이들을 다시 채용하는 악순환이 많이 발생하고 있다. 개인이 갖고 있는 지식을 조직의 지식으로 승화시키지 않으면, 개인의 이직에 따라 지식이 사라지게 되므로 이를 방지할 수 있어야 한다.

셋째, 정보기술에 대한 투자로 지식경영을 위한 인프라 환경이 갖추어졌다. 정보기술의 비용이 감축되고 더 편리해짐에 따라 정보기술의 이용이 생활화되고 있다. 특히, 로터스 노트와 월드 와이드 웹의 등장은 지식경영의 인프라를 더욱 고도화 시켰다.⁶⁾

넷째, 한곳에서 습득한 지식을 다른 곳에서 이용하지 못함에 따른 비효율을 제거하는 것이 필요하게 되었다. 즉, 부문에만 존재하거나 개인이 갖고 있는 지식을 전사적으로 공유해야 한다.

다섯째, 새로운 문제에 대한 새로운 해결책의 고안이 필요하다. 환경의 변화, 기술의 변화, 고객 니즈의 변화로 과거와의 단절, 즉 불연속성의 시대에 접어들어 따라 기업의 업무방식을 고집하는 것은 파멸의 지름길이 될 수 있으므로 지식을 이용한 새로운 업무방식이나 새로운 상품개발이 필요하다.

5) Davenport, T. H. and L. Prusak, " Introduction," Working Knowledge, Harvard Business School Press, 1998, pp9-15.

6) 상계서

2) 지식경영의 정의

노나카는 지식경영을 '새로운 지식을 창조하고, 이것을 전 조직으로 확산하며, 그것을 다시 상품·서비스·시스템으로 형상화'하는 것이라고 규정한다.⁷⁾

Ruggels는 지식경영을 '조직내부 혹은 많은 경우 조직외부에 있는 노하우, 경험, 판단을 활동적으로 레버리지함으로써 가치를 더하고나 창조하는 접근'으로 정의한다.⁸⁾

또한 Quintas 등은 지식경영이란 '이미 발생하여 현존하는 필요를 충족시키기 위해, 존재하고 획득한 지식자산을 규명하고 개발하기 위해 그리고 새로운 기회를 개발하기 위해 지속적으로 모든 종류의 지식을 관리하는 프로세스'로 정의 내리고 있다.⁹⁾

지식경영은 조직이 가진 지적자산뿐 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고 이의 활용을 통해 조직전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론이라고 할 수 있다.¹⁰⁾

위의 지식경영의 정의를 정리하여 간단히 요약하자면 '조직 구성원의 노력과 구성원간의 유기적으로 축적된 지식자산을 파악하고, 포착해서, 공유하고, 평가재활용하는 기업의 통합적인 접근방법'이라 할 수 있다.

7) Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995, p110.

8) Ruggels, Rudy, *The State of the Nation: Knowledge Management in Practice. California Management Review, Vol. 40, No.3, Spring, pp80~90*

9) Quintas, Paul, Lefrere, Paul and Jones, Geoff, *Knowledge Management : A Strategic Agenda*, 1997, p24.

10) 포스코 경영연구소, 한국경제를 위한 제안 : 지식경영, 더난출판사 1998. p155~176

지식경영은 산업사회에서 새로운 개념의 산업 생산체이다. 생산제품이 별도로 존재하는 것은 아니지만 이미 생산되고 있는 제품에 어떠한 개념과 어떤 시각을 가지면서 어떤 대상을 목표로 하느냐에 따라 천지차이의 제품이 만들어진다. 그리고 생산자가 수동적이 아닌 적극적이고 능동적인 자세로 변하기 때문에 그 어떤 발달된 자동화 설비보다도 좋은 제품이 생산되는 것이다.

<그림 1>에서 볼 수 있는 것처럼 조직구성원들이 기초과학기술, 경영이론, 실제적 체험 등을 습득하거나 새롭게 각인된 것들을 이용해 개인의 이미지, 아이디어, 잠재지식 등을 형성하고 지식주체의 창의적이고 진보적인 활동을 통해 생산 노하우, 고객 서비스 노하우, 영업 방법 등의 명시적 지식을 만들어 내고 있다. 이는 체계적 정리를 거쳐 조직의 네트워크로 흡수되고 경영모형과 기법에 의해 실전적으로 이용된다. 그리고 이 과정에서 지식주체는 기존의 데이터 베이스화된 지식의 접근을 통해 다시 암묵적 지식을 형성하고 지식의 재생산을 하게 되는 순환구조를 갖는다. 이것이 지식경영의 전반적인 활동 모습이다. 그림이 보여주는 바와 같이 가장 중요한 것은 바로 '사람'이다. 사람과 컴퓨터는 모두 데이터를 형성할 수 있다. 그러나 지금까지는 사람만이 이 데이터를 해석하여 의미를 부여하고 지식으로 만들어 낼 수 있다. 아무리 뛰어난 소프트웨어 솔루션과 컴퓨터를 가지고 네트워크를 구성한다 할지라도 조직구성원들의 적극적인 개입이 없다면 한낱 쓸모 없는 정보들로 가득 찬 쓰레기 더미가 되고 말 것이다.

최근에 유행하고 있는 다른 개념들, 예를 들면 혁신경영이나 지식창조와는 어떻게 다른가 하고 의문을 제기 할 수 있다. 이 두 개념은 다음과 같이 그 차이점을 나누어 생각할 수 있다.

<표 1> 지식경영과 혁신경영의 차이점

구 분	지식 경영	혁신 경영
대 상	지식이 경영의 대상이다	혁신이 경영이 대상이다
개 념	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 지식 및 지식의 활용이 부가가치 창출의 주요원천이 된다 ▷ 비교적 구체화하기 쉽고 경영의 대상으로 더 적합한 측면이 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 무엇인가를 새롭게 만들거나 새롭게 시도하는 과정에서 부가가치를 창출한다는 의미 ▷ 혁신 및 지식이 모두 질적인 개념이긴 하지만 지식경영보다는 구체화가 어렵다

2. 지식경영의 프레임워크(Framework)

지식경영이 도입된 지 얼마 되지 않았기 때문에 지식경영 프레임워크에 대한 관점은 매우 다양하다. 특히 경영자문 기업마다 다른 프레임워크를 사용하기 때문에 공통적인 방법에서의 프레임워크를 파악하기 어려운 것이 현실이다.¹¹⁾

지식경영이 학문보다는 경영환경에서부터 나온 개념이고 분야이기 때문에 경영 컨설팅 회사들이 경영 컨설팅을 하기 위해 만들어 놓은 좋은 프레임워크들이 많다. 여러 프레임워크에 의해 분류된 핵심 요소들이 긴밀하게 연관되어야 지식경영이 기업 내에 성공적으로 정착할 수 있는 것이다.

이에 몇 가지 지식경영 프레임워크를 살펴 볼 필요가 있다.

11) 이순철, 지식경영의 방법론, 1999, p16.

1) 지식경영 방법론 프레임워크¹²⁾

지식경영 방법론 프레임워크는 <표 2>와 같이 ①지식경영 전략, ②지식경영 조직, ③지식 노동자, ④지적 자산, ⑤정보 기술, ⑥지식경영의 효과측정과 같이 여섯 가지 분야로 이루어져 있다.

지식경영 전략은 전사조직이 일관되게 나아가야 할 방향인 지식경영의 목표를 선정하고 이 목표를 일관되게 추진하고 전 사원이 함께 동조하게 하는 최고 경영층의 리더십 그리고 지식경영과 연관되는 업무 프로세스와 방식에 대한 선정으로 이루어져있다.

지식경영 조직은 조직내에 지식을 관리하고 활용을 지원하는 지식관련 부서 설치와 역할의 정립, 지식이 조직원 상호 작용에 의해 활발하게 생성공유 될 수 있도록 하는 지식 포럼 운영, 여러 지식 공동체를 생성시키고 이러한 공동체를 통해 지식의 확장을 목적으로 하는 모듈기업과의 제휴 등을 주요 요인으로 한다.

지식 노동자는 필요한 지식을 보유한 외부 인적 자산의 채용과 개발, 교육과 학습 조직, 보상체계 등을 통해 성장 발전하게 된다.

지적자산 분야는 지적자산의 측정과 감사, 벤치마킹, 베스트 프랙티스, 그리고 지식의 원천을 파악하여 지식지도와 전문가의 연계를 이루어 내는 것을 말한다.

정보기술은 지식경영을 할 수 있는 가장 기초적인 정보 기술 인프라의 개발과 공유 필요 지식을 저장할 수 있는 지식창고, 지식을 언제 어디서나 공유할 수 있는 지식경영시스템의 마련 등으로 이루어진다.

마지막으로 지식경영의 효과 측정은 지식경영을 통해 얻게 된 기업의 효과를 평가해 보고 다시 전략을 조명하는 활동을 말한다.

12) 이순철, 지식경영의 방법론, 1999, p17.

<표 2> 지식경영 방법론 프레임워크

프레임워크	구성요소
① 지식경영 전략	최고경영층의 리더십
	지식경영의 목표선정
	업무방식/제품에 지식 포함
② 지식경영 조직	지식관련 부서와 역할
	포럼
	모들기업과 제휴
③ 지식 노동자	인적자산의 채용과 개발
	교육과 학습조직
	보상체계와 열린 경영
④ 지적자산	지적자산의 측정과 감사
	벤치마킹/베스트 프랙티스
	지식의 원천파악 - 지식지도와 전문가와의 연계
⑤ 정보기술	정보기술 인프라
	지식창고
	지식경영시스템
⑥ 지식경영의 효과 측정	지식경영의 효과 측정

2) APQC와 아더엔더슨의 프레임워크

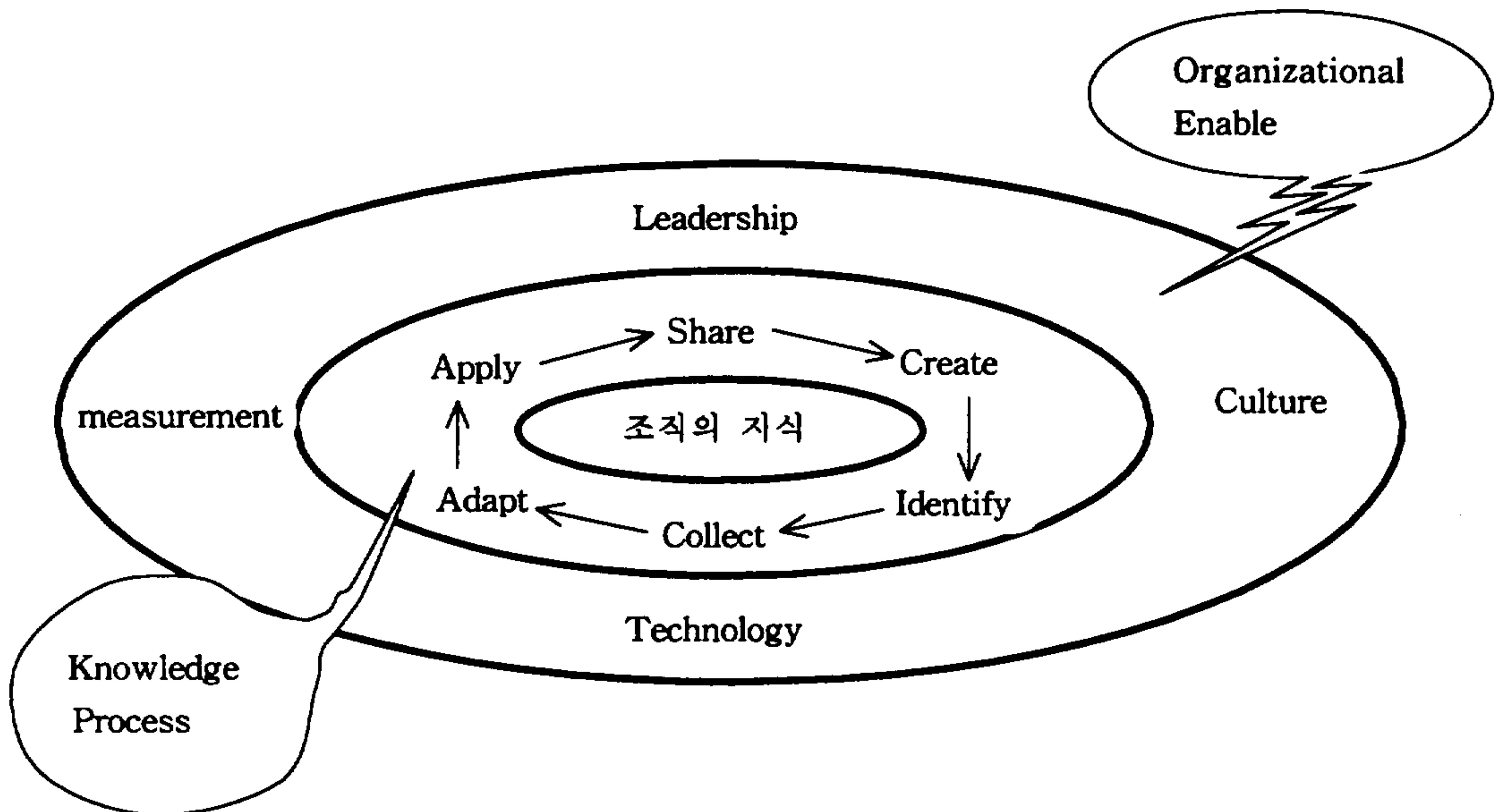
아더엔더슨은 지식경영의 프레임워크를 <그림 3>에서 처럼 크게 세가지로 나눈다.

첫째, 조직에서 유통되고 저장되어 있는 지식 Content를 조직의 지식이라고 명명하고 이를 관리해야할 대상으로서 가장 중앙에 위치 시켰다.

둘째, 바깥 테두리에 존재하는 것으로서 지식이 풍부해지고 성장하도록 하는 핵심적인 조직의 요인인데 크게 네가지, 리더십(Leadership), 평가(Measurement), 기술(Technology), 문화(Culture)로 이루어져 있다고 설명한다.

셋째, 안쪽에 존재하는 테두리는 지식경영을 위한 핵심 프로세스로서 창조(Create), 정의(Identify), 집합(Collect), 채택(Adapt), 응용(Apply), 공유(Share) 등이 있다.

<그림 2> APQC와 AA의 지식경영 프레임워크



3) 데이븐 포트의 프레임워크

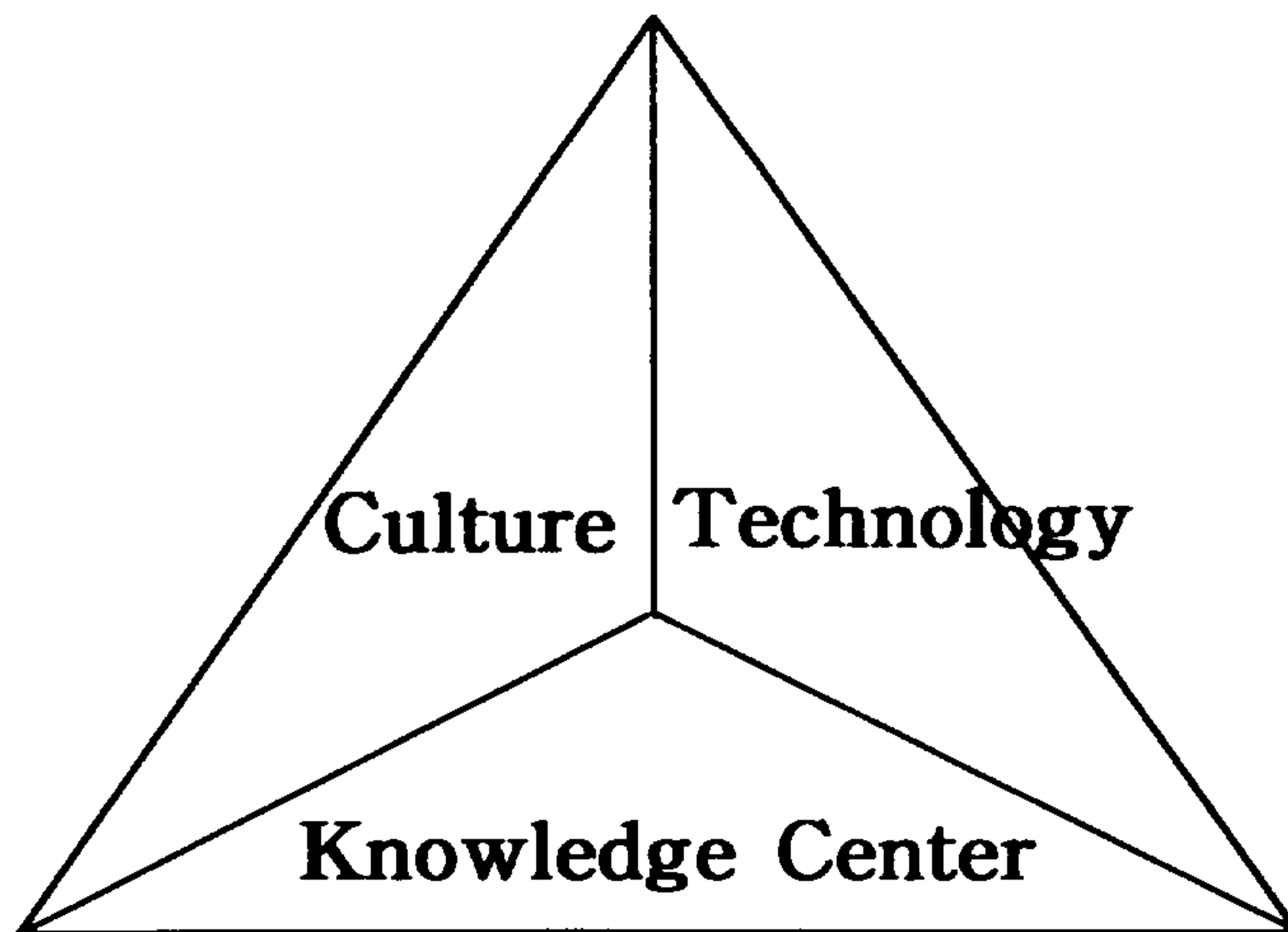
데이븐 포트는 “Working Knowledge”라는 그의 저서에서 지식경영을 보는 틀을 제시하고 있는데 그것은 <그림 4>에서 처럼 크게 세가지 부분으로 나뉘어 진다.

첫째, 문화부분으로 이는 조직의 지식공유 문화적 인프라 스트럭처로서 개인의 의식, 조직의 평가 및 동기 부여 등을 말한다.

둘째, Knowledge Center로서 이는 조직의 지식 그 자체와 이를 공유할 수 있는 프로세스를 말한다.

셋째, Technology로서 이는 지식공유 프로세스를 지원하는 정보기술을 의미한다.¹³⁾

<그림 3> 데이븐 포트의 지식경영 프레임워크



13) Davenport, T. H. and L. Prusak, 전계서 p88-106.

3. 지식경영 구성요소의 선행연구

1) Davenport 의 연구

Davenport et al¹⁴⁾는 24개의 기업에서 31개의 지식경영 프로젝트를 연구하여, 다음과 같은 지식경영의 8가지 구성요인을 밝혀냈다.

- Link to Economic Performance or Industry Value(경제적 성과 혹은 가치와의 연계) : 지식경영의 효과를 경제적 이익 혹은 고객의 만족도 제고, 재고회전시간의 축소와 같은 효익과 연결시킴으로써 전사적인 지원을 유도해 낼 수 있다.
- Technical and Organization Infrastructure(기술적 조직적 기반확보) : 그룹웨어, 인터넷, 데스크탑(Desktop), 화상회의(Videoconference)환경 등의 기술적 환경과, 지식관리를 책임지는 개인 혹은 그룹을 조직하는 등 조직적 환경이 갖추어져야 한다.
- Standard, Flexible Knowledge Structure(표준화되고 유연한 지식체계) : 지식은 소유하고 있는 사람에 따라 체계를 달리하는 특성을 가지고 있는 관계로, 그 분류체계와 의미가 자주 변화할 수 있다. 따라서 지식을 수집하여 체계적으로 관리하기 위해서는 일정한 구조를 가지고 있어야 하며, 그 구조는 쉽게 변화 할 수 있어야 한다
- Knowledge Friendly Culture(지식 친화적 문화) : 문화는 지식경영의 성공과 실패를 가늠하는 가장 중요한 원인 중의 하나이다. 지식 친화적 문화는 다음과 같은 두 가지 조건을 만족시켜야 한다. 첫째 조직 구성원들이 지식에 대한 긍정적인 성향을 가지고 있어야 하며, 둘째 '내가 이 지식을 다른

14) T. H. Davenport. D. W. Long and M. C. Beers(1998). Successful Knowledge Management Project. *Sloan Management Review*, Winter

사람들과 공유함으로써 나에게 돌아오는 불이익이 없을까'하는 불안감 등 지식공유를 저해하는 요소가 제거되어야 한다.

- Clear Purpose and Language(명확한 목표와 용어) : 지식경영을 실시하는 뚜렷한 목적을 조직 구성원들에게 심어주어야 하며, 관리하려는 지식에 대한 정의가 구체적이고 확실해야 한다.
- Change in Motivational Practices(동기유발 방식의 변화) : 지식공유활동을 증대시키기 위해서는 적절한 동기유발(Motivation)을 실시해야 하며, 또한 동기유발이 평가와 보상체계에도 반영되어 장기적인 형태로 존재하는 것이 더 큰 효과를 거둘 수 있다.
- Multiple Channels for Knowledge Transfer(복수의 지식전파채널) : 효과적인 지식전파를 위해서는 여러 개의 지식전파채널을 두는 것이 좋다. 각각의 채널은 각각 다른 방식으로 가치를 증가시킬 것이고, 채널간의 상승효과(Synergy Effect)도 무시 못하기 때문이다. 따라서 대부분의 기업에서는 전자회의(Electronic Conference) 외에도 일반회의(Face-to-Face Meeting)도 병행하는데, 이는 전자적인 세계에서는 형성되지 않는 신뢰, 유대감 때문이다.
- Senior Management Support(고위 경영층의 지원) : 최고경영층은 지식관리와 조직학습이 기업의 성공을 위해 꼭 필요하다는 메시지를 보내거나, 이를 뒷받침하는 재원을 확보해주거나, 조직에 꼭 필요하다는 메시지를 보내거나, 이를 뒷받침하는 재원을 확보해주거나, 조직에 꼭 필요한 지시의 종류를 정의하는 등의 형식으로 지원을 할 수 있다.

2) Earl 의 연구

Earl¹⁵⁾은 지식경영을 실시하고 있는 2개 기업의 사례연구를 통하여, 성공적

인 지식경영을 위한 필수적 요소로 지식시스템(Knowledge System), 네트워크(Network), 지식근로자(Knowledge Worker), 학습조직(Learning Organization)의 네 가지를 도출하였다.

- Knowledge Systems(지식시스템) : 지식을 효과적으로 수집, 저장, 활용하기 위해서는 정보기술의 이용이 필수적으로, 상품, 시장, 프로세스정보 혹은 지식을 포착할 수 있는 지식포착시스템(Capture System)과 포착된 정보 혹은 지식을 체계적으로 분류, 저장, 접근할 수 있도록 하는 데이터베이스, 마지막으로 의사결정 시 도움을 줄 수 있는 의사결정도구(Decision Tools)등이 이에 속한다
- Network(네트워크) : 네트워크는 지식포착, 형성(Building), 유포(Dissemination)에 있어 중요한 역할을 한다. 특히 기업의 세계화가 가속되고 있으므로 네트워크의 중요성은 더욱 높아진다고 할 수 있다.
- Knowledge Workers(지식근로자) : 지식경영이 진행됨에 따라, 많은 기업에서는 인원감축이 실시되었지만, 인원감축 이후에 남은 인력들(Core People)은 기업의 핵심자산이 된다. 즉 그들의 경험과 계속되는 지식습득으로 그들의 기술(Skills)은 조직에 더 큰 가치를 더해지게 된다. 이에 따라 능력위주 조직으로의 전환 필요성이 대두된다.
- Learning Organizations(학습조직) : 지식근로자의 육성과 조직의 지식 친화적 문화를 구축하기 위해, 학습조직으로의 이전이 요구된다.

15) M. J. Earl(1994). Knowledge as Strategy Reflections on Skandia International and Shorko Films. *Strategic Information System: A European Perspective*(John Wiley & Sons, Ltd.), pp35-39.

3) Nonaka 의 연구

노나카(Nonaka)¹⁶⁾는 일본기업을 중심으로 지식경영을 연구하여 지식경영의 6가지 지침을 제시하였다. 여기서 주목할 만한 것은 서구의 그것이 지식의 공유와 활용을 중심으로 한다면, 노나카가 말하는 지식경영은 새로운 지식의 창조에 중점을 둔다는 것이다.

- 지식비전(Knowledge Vision)의 선포 : 조직이 관리해야 할 지식의 유형과 그 당위성에 대한 비전을 최고경영층이 정확히 제시해야 하면, 이는 조직구성원들에게 회사의 지식경영에 대한 의지를 인식하게 한다.
- 미들업다운(Middle-up-down) 경영 : 최고경영층의 통찰력과 일선의 현장에 대한 감각을 조율하여, 새로운 가치창출로 이어갈 수 있도록 중간경영층 중심의 경영형태를 갖추어야 한다.
- 하이퍼텍스트(Hypertext)형태의 조직구조 : 수직적 조직의 효율성과 수평적 조직의 환경변화에의 유연한 대처능력을 동시에 누리기 위한 조직구조로서, 프로젝트팀층(Project-team Layer), 비즈니스 시스템층(Business System Layer), 지식베이스층(Knowledge-base Layer)으로 이루어져 있다.
- 지식임원(Knowledge Crew)에 대한 별도의 경력경로(Career Path)구축 : 전사적으로 지식을 분류하고 관리하는 지식임원은 여타 조직구성원과는 다른 경력경로를 필요로 한다.
- 구성원간의 상호작용의 장을 마련 : 조직구성원 서로가 가진 지식에 대한 토론 등 상호작용을 통해 새로운 지식이 창조될 가능성이 높기 때문에, 전자적(On-line) 혹은 비전자적(Off-line) 형태의 상호작용의 기회를 제공해야 한다.

16) Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995), "The Knowledge-Creating Company,' Oxford Univ. Press.

- 외부와의 지식네트워크 형성 : 조직내의 지식뿐만 아니라, 조직외부의 지식 또한 중요한 자산이다. 이를 위하여, 외부와의 네트워크를 형성해야 한다.

(4) 지식경영의 구성요인에 관한 통합적 연구

위에서 서술한 지식경영의 성공요인에 대한 세 가지 연구를 비교하기 위하여, Schien의 조직혁신모델(A Sociotechnical Model of Organizational Innovation)¹⁷⁾을 차용하였다. Schien에 의하면, 조직의 혁신은 4가지 측면에서 조명되어야 하는데, 그것은 문화(Culture), 프로세스(Process), 구조(Structure), 정보기술(Information Technology)이다. 조직혁신모델을 기반으로 지식경영의 구성요인에 관한 연구를 다음의 표에서 비교하였다.

<표 3> 지식경영 핵심구성요인에 관한 연구의 비교

	Davenport의 연구	Earl의 연구	Nonaka의 연구
문화 (Culture)	지식에 대한 명확한 목표와 용어정립 지식친화적 문화		지식비전의 선포 구성원간의 상호작용에 장을 마련
프로세스 (Process)	동기부여방식의 변화 경제적성과 혹은 가치와의 연결 고위 경영층의 지원	학습조직 지식근로자	Knowledge Crew에 대한 별도의 Career Path구축 외부와의 지식네트워크형성
구조 (Structure)	복수의 지식전파채널 구축		Middle-up-down Management Hypertext Organization
정보기술 (IT)	표준적, 유연한 지식체계 기술적, 조직적 기반마련	지식시스템 네트워크	

17) E. H. Schien(1993). Innovative Culture and Organizations. *Information Technology and the Corporation of the 1990s*(Oxford Univ. Press), CH. 6.

4. 지식경영을 위한 두 가지 전략

앤더슨 컨설팅이나 언스트 앤 영과 같은 대규모 컨설팅회사들은 지식의 재사용 전략을 사용해 지난 5년 동안 지식을 체계화해 저장하고 재사용하는 방법을 구축해 왔다. 지식은 '문서중심(people-to-documents)'으로 체계화된다. 다시 말해 지식은 사람한테서 추출되고 개별화되고 여러 가지 목적으로 재사용된다.

어떤 회사는 지식경영을 위해 컴퓨터를 활용하고, 어떤 회사는 대면모임을 중요시한다. 중요한 것은 잘못된 전략을 사용하거나 두 가지를 동시에 사용함으로써 사업을 망쳐버릴 수도 있다는 것이다.

지식경영은 전혀 새로운 개념이 아니다. 오랜 기간 동안 가족기업들은 그 동안 체득한 사업적 수완을 자손들에게 전수했으며, 도제의 마스터들은 제자들에게 비법을 가르쳤고, 근로자들은 현장의 노하우를 서로 교환해 왔다. 1990년대가 되자 최고 경영자들은 비로소 지식경영에 관한 논의를 시작했다. 산업경제의 무게중심이 천연자원에서 지적자산으로 바뀔에 따라 경영자들은 사업의 기초를 이루는 지식을 파악하고 어떻게 지식이 사용되는가를 알고자 했다. 때마침 네트워크 컴퓨터 사용이 활발해지면서 지식을 체계화하고, 저장하고, 공유하는 일이 어느 때보다 값싸고 손쉬워졌다.

지식경영이 본격적인 경영기법이 되기에는 너무 이른 탓에 각 회사의 경영진은 일종의 가이드로 삼을만한 성공적인 모델을 찾고 있다. Morten Hansen 등은 여러 회사에서 행해지고 있는 지식경영의 실천사례를 연구했다.¹⁸⁾ 먼저 컨설팅회사부터 살펴보았는데, 컨설팅사업에서 지식은 핵심자산이기 때문에 컨설팅회사들은 지식경영에 가장 먼저 귀기울여 왔으며, 많은 투자를 아끼지 않았다. 지식을 파악하고 확산시키기 위해 정보기술을 가장 먼저 사용한 곳도 컨설팅

18) Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge* : HBR, March-April 1999, p150.

팅회사였다. 따라서 지식노동자가 이들의 아이디어를 중요시하는 회사라면 컨설팅회사의 경험을 통해 어떤 것이 가능하고 어떤 것이 가능하지 않은지를 알 수 있을 것이다.

결론적으로 말하면, 컨설팅회사들은 지식경영을 위해 똑같은 방법을 사용하지 않으며, 두 가지 아주 다른 전략을 사용한다. 어떤 회사에서는 주로 컴퓨터를 활용한다. 지식은 조심스럽게 체계화되고 DB에 저장되어 회사 내 어느 누구든지 쉽게 활용할 수 있게된다. 이 같은 접근을 '지식의 재사용 전략(Codification Strategy)'으로 정의한다. 또 다른 회사들은 지식을 만들어낸 사람과 결부시켜 직접 그 사람과 접촉해 공유하도록 한다. 이런 회사에서 컴퓨터는 사람들이 지식을 저장하기 위해서가 아니라 주고받는데 사용된다. 이를 '대면 지식 공유 전략(Personalization Strategy)'이라고 정의한다. 둘 중에서 어떤 전략을 사용하는가는 아무렇게나 결정되는 것이 아니라 그 회사가 어떤 방법으로 내부고객과 외부고객을 대하고 사업을 하는가에 달려있다. 몇몇 컨설팅회사를 통해 알 수 있듯이, 전략을 잘못 사용하거나 동시에 두 가지 전략을 다 사용함으로써, 아예 사업 자체를 망쳐버릴 수도 있다.

회사의 재무·영업·투자등의 세부전략이 회사의 기본전략에 맞추어 설계되어야 하듯이 기업의 지식경영전략 역시 그 기업의 기본경쟁전략에 맞추어 설계되고 운영되어야 한다. Morten Hansen의 연구에서는 지적자산을 가장 많이 활용하는 컨설팅 업계를 중심으로 지식경영의 두 가지 전략을 소개하고 있다. 컨설팅회사의 경우, 체계화된 지식을 반복적으로 사용하는 전략을 추구하는 앤더슨컨설팅 회사 등은 지식의 재저장 전략(Codification)을 구사한다. 반면에 개별 전문성과 고도의 맞춤 전략적 해법을 요하는 컨설팅의 업무를 주로 수행하는 매킨지나 보스턴 컨설팅 회사 등은 대면지식 공유전략(Personalization)을 활용하고 있다.

재저장전략은 일종의 지식 재사용전략(Reuse Economic)으로 제조업체로 치

면 소품종 대량생산에 해당하는 규모의 경제모형에 적합하다. 즉 지식자산에 한 번 투자한 후 비슷한 유형의 상황에 여러번 재사용하며 회사의 이익은 박리다매를 통해 창출한다. 반면에 대면지식공유 전략은 컨설팅 한 건당 수주액은 작지만 높은 이익마진을 얻을 수 있는 다품종 소량생산의 전문가시스템(Expert Economic) 경제 모형에 적합하다. 예를 들어 1997년 앤더슨 컨설팅사 컨설턴트의 일당은 평균 600달러인 반면 매킨지의 경우 2,000달러를 상회하고 있다.

재저장전략은 문서중심(People-to-Documents)의 개념으로 지식을 재사용하기 위해 지식을 체계화하고 저장하고 확산하기 위한 전자문서시스템 구축에 대규모의 IT 투자가 필요하다. 반면에 대면지식공유전략은 사람과 사람 사이의 대면(Person-to-Person)을 중요시하는 전략으로 대면을 위한 네트워크 구축이 필요하며 IT에 대한 투자는 재저장전략에 비해 상대적으로 작지만 개인간의 의사소통을 위한 비용을 아껴서는 안된다.

지식경영에 어느 전략을 구사하느냐에 따라 인적자원도 달라진다. 재사용전략을 구사하는 컨설팅회사는 지식의 재사용과 해결책을 빨리 습득할 수 있는 일류대학 출신의 참신한 학부생을 고용하여 집합교육과 컴퓨터를 활용한 원격교육 등에 의해 훈련시킨다. 재사용전략을 활용하는 조직에서는 DB를 구축하고 활용하는 데 공헌한 사람을 포상한다. 대면지식 공유전략을 선택하는 컨설팅회사는 창조적인 문제해결에 재능이 있는 MBA출신을 채용하여 일대일교육에 의해 훈련시킨다. 이들은 다른 사람들과 지식을 공유함으로써 우대받는다.

지식의 재사용전략과 대면지식공유전략이 컨설팅회사에만 국한되어 적용되는 것이 아니다. 의료보험회사와 컴퓨터회사도 각각의 경영전략과 니즈에 따라 필요한 지식경영전략을 선택하여 효과를 보고 있다. 500개 이상의 저렴한 전화상담 의료서비스를 제공하는 액세스헬스사는 재사용전략을 활용하여 성공한 반면 여러 전문가가 협의하여 최상의 고객맞춤 상담과 진료를 제공하고 있는 메모리얼 슬로언 캐터링 암센터는 대면지식공유전략을 활용하여 성공한 사례이

다.

효과적인 지식활용을 위해서는 회사의 기본경쟁전략에 따라 한가지 전략을 주된 전략으로 사용하고 다른 한가지 전략은 보조적인 수단으로 사용되어야 한다. 개략적으로 지식경영의 80%는 주된 전략을 이용하고 20%정도는 보조전략을 이용하는 것이 바람직하다. 경쟁전략에 있어서 가격우위전략과 품질우위전략을 동시에 구사하는 경우 실패할 확률이 높듯이 지식경영에서도 두 가지 전략을 균등하게 구사하려는 회사는 실패하기가 십상이다. 예를 들어 대면 지식공유가 주로 필요한 회사에서 IT에 엄청난 투자를 하는 것은 불필요한 낭비라고 할 수 있다.

지식경영의 두 가지 전략을 요약하면 < 표 4 >과 같다

< 표 4 > 컨설팅회사들의 지식경영의 방법

<p>지식의 재저장 전략(Codification) 체계화된 지식을 재사용함으로써 양질의 신뢰성있고 신속한 정보시스템을 제공한다</p>	<p>회사의 경쟁전략</p>	<p>재사용 경제학(Reuse Economic) 지식자산에 한번 투자하고 이를 여러번 재사용한다. 파트너당 여러명의 컨설턴트를 배치해 비교적 규모가 큰 팀을 구성한다. 대규모의 총수익을 올리는 것을 목표로 한다.</p>
<p>재사용 경제학(Reuse Economic) 지식자산에 한번 투자하고 이를 여러번 재사용한다. 파트너당 여러명의 컨설턴트를 배치해 비교적 규모가 큰 팀을 구성한다. 대규모의 총수익을 올리는 것을 목표로 한다.</p>	<p>경제 모델</p>	<p>전문가 경제학(Expert Economics) 특정의 문제에 대해 고도의 고객맞춤 서비스를 제공해 높은 수당을 받는다. 파트너당 적은 수의 컨설턴트를 배정하고 비교적 작은 팀을 구성한다. 높은 이윤을 내는 것을 목표로 한다.</p>
<p>문서중심(People-to-Documents) 지식을 재사용하기 위해 지식을 체계화하고 저장하고 확산하는 전자문서 시스템을 구축한다</p>	<p>지식경영 전략</p>	<p>대면중심(Person-to-Person) 대면을 위한 네트워크를 조성해 암묵적 지식이 공유되도록 한다.</p>
<p>IT에 대규모 투자를 하는데, 목표는 컨설턴트들이 체계화된 지식을 재사용할 수 있도록 하는 것이다.</p>	<p>정보기술</p>	<p>IT에 어느정도 투자하는데, 목표는 대화와 암묵적 지식의 교환이 잘 이루어지게 하는 것이다.</p>
<p>지식의 재사용과 해결책의 적용에 적합한 참신한 학부졸업생을 채용한다. 집합교육과 컴퓨터교육을 활용한 원격교육에 의해 훈련시킨다. DB를 활용하고 만드는데 힘쓴 사람들을 포상한다.</p>	<p>인적자원</p>	<p>문제해결을 좋아하는 MBA출신을 채용한다. 일대일 교육에 의해 훈련시킨다. 다른사람들과 지식을 공유한 직원을 포상한다.</p>
<p>앤더슨 컨설팅, 언스트앤 영</p>	<p>사례</p>	<p>매킨지, 베인 앤드 컴퍼니</p>

자료 : Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge* : HBR, March-April 1999

5. 논문의 분석틀

위의 <표 3>에서 문화, 프로세스, 구조, 정보기술 중 구조를 제외하고 거기에 CEO의 능력을 포함하여 연구의 틀을 다음과 같이 만들어 보았다.

▶ 분석틀

- ▶ 최고 경영자의 확고한 의지 및 Vision제시
- ▶ 지식경영시스템의 확충 및 이용
- ▶ 지식공유문화의 정착
- ▶ 지식경영의 측정 및 보상

위의 틀을 이용해 3개의 기업의 사례연구를 하고 각각의 기업에서 사용하는 중점적인 요인들이 무엇인가를 알아볼 것이다.

위의 네 가지 분석틀의 선정이유는 다음과 같다.

최고경영자의 확고한 의지 및 Vision제시는 지식경영이 도입초기에 해당되는 구성요인이다. 꼭 Top-down방식이 아니더라도, 최고경영층의 의지가 중간관리자나 일선 종업원들에게 보여진다면 지식경영의 정착에 많은 도움이 되는 요인이 될 것이다.

지식경영시스템의 확충 및 이용은 종업원들의 암묵지를 꺼내어 지식을 분류하고 체계화하여 어떤 문제에 봉착했을 때 서로가 공유할 수 있는 발판을 만드는 것이다. 지식경영 초기에 KMS구축이 지식경영의 모든 것을 대표한다는 잘못된 인식이 있다. 이 사항에선 앞으로 밝혀볼 것이다.

지식공유문화의 정착은 지식경영의 정착에 가장 중요한 요인으로 본다. 지

식공유문화 정착이 지식경영의 핵심이기 때문이다. 지식공유문화정착을 위해 최고경영층의 노력이 필요하고 KMS도 필요한 것이다.

지식경영의 측정 및 보상은 지식경영이 한번에 끝나는 것이 아니라는 것을 의미한다. 지식경영의 성과에 따라 정량적인 측정이 되어야 할 것이며, 기업이 가지고 있는 지적 자산에 대한 측정이 가능해야 한다. 그리고 측정에 근거해 지식공유도에 의한 보상이 필수적이어야만 종업원의 동기부여가 되기 때문이다.

Ⅲ. 연구방법 및 사례연구

1. 연구 배경

1) 대상 기업의 선정 이유

1970년대 이후 우리 나라는 경제의 활로가 트이기 시작했다. 중공업, 화학, 건설, 등의 2차 산업의 발달로 인해 급격한 성장이 가능했던 것이다. 그러나 1997년 IMF이후 2000년대에 들어선 지금, 그 때의 중화학, 건설기업은 어떻게 생존해야 하는지에 대한 관심이 있어서, 1997년 이후부터 지식경영을 진행하여 하고 있는 대림산업을 선정하였고, 세계에서 가장 지식경영의 으뜸으로 뽑힌 엔더슨 컨설팅을 선정했으며¹⁹⁾, 또한 세계적인 화학연구소인 버크만 연구소를 선택하였다. 우리 나라의 산재한 연구소들의 지식공유와 그에 따른 구체적인 활동, 즉 지식경영의 발판을 마련하고자 하는 의미에서 선정하였다.

2) 조사 방법

대상기업이 외국 기업의 경우에는 문헌 및 논문 등의 2차 자료를 사용하여 분석하였고, 우리 나라의 기업은 1차로 문헌조사로 중심을 잡은 뒤 2차로 방문 및 인터뷰를 통해 이루어 졌다. 이 과정에서 개인적인 주관의 가능성이 배제할 수 없다.

19) 美 텔레오스 발표 '올 세계10대 지식기업' 중 1위

2. 사례 분석

1) 대림산업

대림산업은 건설업과 석유화학 사업을 수행하고 있으며, 현재 약 3,700명의 종업원이 근무하고 있다. 1998년 전체 매출액은 약 3조원이며, 이 중에서 석유화학 부문의 비중은 34.5%이며, 나머지 대부분은 건설 관련 사업 매출이다.

(1) 지식 경영 도입 배경

지식경영의 도입배경은 다음과 같다.

지식 경영을 통해 건설 현장의 다양한 문제 해결 노하우를 포함한 해결 기법을 조직원들간에 상호 공유하여 재활용하고자 한다.

- 독립된 지역에서 복잡한 프로젝트를 수행하는 건설업의 특성상, 공사 현장에는 예상치 못한 다양한 문제들이 발생하고 있으나, 현장 직원들은 당면한 문제에 대한 해결 기법이나 노하우를 신속하게 습득하는 데 어려움을 겪고 있다.
- 대림산업은 이를 해결하기 위해 조직원 개개인이 보유하고 있는 지식과 현장에서 경험한 문제 해결 방법을 체계적으로 정리하여 재활용하고자 1998년부터 본격적으로 지식 경영을 도입했다.

날씨에 대한 정확한 예측은 건설현장에서 아주 중요하다. 계속된 비로 정상적인 건축공사가 불가능했던 1998년 여름에 날씨정보를 유료 팩스서비스에 의존하던 공사현장에서 한 직원이 보다 정밀한 예측방법의 필요성을 제안하는 글

을 대림산업의 지식창고에 올렸다.

기획실 내의 지식 경영팀은 즉각 연구에 들어갔고 기상청 웹사이트 등 인터넷을 이용해 리얼타임으로 정밀한 결과를 얻을 수 있는 방법을 지식창고에 올렸다. 그리고 얼마 지나지 않아 집중호구가 일주일 동안 지속되는 가운데서도 정확한 예측에 따라 비를 피해 공사를 진행할 수 있었다는 글이 전국 각지의 공사현장으로부터 창고에 날아들기 시작했다.

유난히도 비가 많이 내린 여름 이었지만 공정을 예정대로 맞출 수 있었으며 비용을 크게 절감했음은 물론이다. 대림산업이 이 같은 성과를 거둘 수 있었던 것은 1998년 4월부터 본격적으로 추진한 지식경영 덕분이었다.

공사현장이 전국적으로 110여 곳에 달하는 대림산업은 각지에 흩어져 있는 직원들의 지식을 한 곳으로 통합해 활용할 경우 시너지 효과를 발휘할 수 있을 것이라고 보고 지식경영을 도입했다. 서두르지는 않았지만 모든 직원들이 공감대를 형성할 수 있도록 차근차근 실천했다. 그리고 1년도 되지 않아 대림산업의 지식관리 시스템 '코러스'에는 4,000여건 이상의 지식이 올라있다. 이 가운데 엄선된 1,700여 건의 지식은 일목요연한 분류체계에 따라 정리돼 누구나 쉽게 활용할 수 있다.

현재 전직원의 30%이상이 적어도 하나 이상의 지식을 다른 사람을 위해 내놓고 있다. 아파트, 빌딩, 도로, 교량, 발전소 등 다양한 공사현장에서 부딪히는 문제에 대한 직원들의 대처능력은 눈에 띄게 달라지고 있다.

대림산업은 그러나 서두르지는 않는다. 적어도 5년이 흐른 뒤 평가를 받겠다는 자세로 차근차근히 지식경영을 실천해 나가고 있다.

(2) 최고경영층의 추진

대림산업의 지식경영은 최고경영자의 절실한 인식에서 비롯됐다.

“토목부장 시절부터 현장에서의 기술개발 및 전사적인 확산의 필요성을 절감하고 있었다.” 이정국 사장은 “이러한 인식을 체계화하고 있는 지시경영이라 말로 기업의 강력한 경쟁무기”라고 확신하고 있다.

이정국 사장은 또한 “직원들이 새로운 경영방식을 몸에 익힐 수 있도록 하기 위해서는 누구나 이해하고 따라올 수 있도록 쉬운 방법을 택해야 한다”고 생각하고 있다.

그래서 가장 먼저 한 일이 1998년 3월 전직원을 대상으로 한 설문조사이다. 그것에 기초해 4월에는 직원들이 가진 지식을 밖으로 이끌어내는 이벤트로 ‘지식경영 경진대회’를 개최하였다. 두 가지 행사를 통해 직원들의 인식수준을 파악할 수 있었다.

이어 기획실 내에 지식경영팀을 구성했으며 6월에는 사내 그룹웨어에 ‘지식경영의 장’이라는 지식창고를 구축할 수 있었다. 새로운 아이디어나 제안, 보고서, 궁금한 사항 등 가능한 모든 지식과 의견을 등록하게 했다. 공유채널에 쉽게 접근할 수 있도록 노트북 PC를 현장직원에게 모두 지급했으며 통신망의 속도도 획기적으로 높였다.

직원들이 머리속에 있던 지식이 하나둘씩 올라왔다. 직원들이 보다 쉽게 지식창고에 접근할 수 있도록 지식 분류체계를 만든 뒤 올해 2월에는 드디어 엄선된 지식만 등록되는 ‘지식창고’ 항목을 개설함으로써 지식공유를 본격적으로 실행하고 있다.

(3) 지식경영시스템 - 코러스

① 코러스 시스템의 구축 배경

대림정보통신은 국내외의 여러 그룹웨어를 비교, 검토하여 로터스사의 노츠를 기반으로 대림산업의 그룹웨어를 구축하여 지식경영의 토대를 마련하였다.

대림산업이 영위하고 있는 건설업은 특성상 각 현장, 사업소, 지점이 국내는 물론 해외에 널리 퍼져 있다. 전직원의 절반 정도가 원격지에서 근무하기 때문에 업무추진의 가장 큰 장애요인은 업무연락과 각종 자료, 정보의 전달체계이다. 이러한 업무연락 체계를 기존의 전화, 팩스, 우편 등에 의존해서는 기업의 생존경쟁력에서 뒤질 수밖에 없다.

최첨단 건설환경을 통한 각종 노하우와 기술정보의 체계적 관리 및 효과적 공유와 활용은 기업의 중요한 무형 자산일 뿐 아니라 공사수행의 성공 여부에 절대적인 요소이다. 의사소통과 정보공유를 효과적으로 지원할 수 있는 정보 기술이 바로 그룹웨어이다.

② 코러스 특징

코러스는 대림산업의 그룹웨어이다.

▶ 업무정보

- 공통업무 : 대외공문, 부서업무추진계획, 임원활동보고 등 회사 공통의 업무에 대한 정보 공유

- 신청업무 : 연수/교육, 출장관리, 휴가보고, 자료신청 등 신청업무 처리
- 인물정보 : 인맥정보, 사원정보, 퇴직사우에 대한 정보 관리
- 알림방 : 경조사, 복리후생, 급여 등에 대한 정보제공

▶ 지식경영

- 지식창고
- 조직지식마당 : 임직원간의 노하우, 경험을 공유
- 개인지식마당 : 도움의장, 나눔의 장, 연구의 장 자료센터 등 개인의 지식을 취합, 공유
- 회사표준 : 회사규정, 매뉴얼, 지침 등 회사의 표준 공지
- Site Forum : 현장소자, 부서장 Forum

▶ 건설종합정보

- 건설정보 : 건설경영정보, 건설기술동향 등 건설에 관한 정보 제공
- 자료정보 : 도서, 기술잡지기사, 정기간행물 등 각종 가조에 대한 정보
- 법률정보 : 대한민국법령, 대한민국판례 등에 관한 법률정보

▶ 전산도움방

- 전산일반 : 전산자원요청 및 전산문의
- Chorus : 코러스사용법 및 문의

직원들이 가진 지식이 한데 모이는 공간인 이른바 <개인지식마당>은 도움의 장, 나눔의 장, 연구의 장, 자료센터, 근로자 제안 항목으로 구성되어 있다.

도움의 장은 어떤 궁금증이라도 올리면 사내 전문가집단(SME)을 비롯한 다른 직원이 답할 수 있으며 나눔의 장은 현장에서 습득한 노하우와 경험을 다른

③ 단계별 구축 목표와 추진내용

- 1단계 : 사내 커뮤니케이션 환경 구축 단계(1997년 4~8월)

목표 : 사내 커뮤니케이션 환경 구축, 전사 공통 업무의 자동화

중점사항 : 메시징, 전자결재, 의사소통, 교육시스템에 주력

구현내용 : 우편함, 회사 게시판, 사내 공문, 지침, 규정집, 명함관리, 사원정보, 가입단체, 건설정보, 결재함, 규정집, 제도·자료, 명함관리, 서식, 회사일정, 경조금 신청, 물품 신청, 연수 교육, 전산 문의, 전산자원 요청, 전화번호부, 코러스 문의, 코러스 사용법

- 2단계 : 사내 문서의 전자화 단계(1997년 9~12월)

목표 : ISO 관련 문서의 전자화 추진, 사내 간행물의 전자화, 부서단위 업무 지원

중점 사항 : 전자결재 기능 확대, 사내 간행물의 전자화, 부서단위 업무지원

구현 내용 : 매뉴얼·절차서, 부서업무 절차서, 부서업무, 대외공문, 코러스 운영, 회의실 예약, 쉐터, 회사 공지사항, 출장관리, 제증명 신청, 근로자 제안 등

- 3단계 : 조직지식의 축적단계(1998년 1~5월)

목표 : 건설업의 특성을 사려 건설 관련 조직지식을 축적할 수 있는 체계 구축

중점 사항 : 기술정보, 건설 관련 정보의 축적에 역점

구현 내용 : 공법정보, 공사관리, 시공사례, 원가절감 사례, 자료구입 신청서, 체크리스트, 특허정보, 하자사례, 기술잡지 기사, 정기간행물, 공사자료, 건설기술동향, 국가정보, 건설 관련 인터넷 사이트 등

- 4단계 : 개인지식의 도출과 조직지식의 공유 단계(1998년 6~12월)

목표 : 개인지식 도출과 조직지식의 공유 활성화 체계 구축

중점 사항 : 통합 마일리지제도 적용, 스터디 그룹의 활성화, 워크플로의 확대 적용

구현 내용 : 지식경영 게시판, 연구의 장, 나눔의 장, 도움의 장, 기술 지원, 긴급자금 신청, 급여명세서, 휴가신청, 공사실적, 전산자원 현황, 자기 평가표, 연말정산 시뮬레이션, 근로소득 조회, 팩스 수신함 등

- 5단계 : 조직 지식의 재창조를 통한 지식 자본화 단계(1999년 1월~)

목표 : 지식경영 체질화를 통한 기업문화화 및 기간 정보시스템과의 연계를 통한 인트라넷 구현 계획

중점 사항 : 조직지식의 재창조, 통합 검색기능, MIS 시스템과의 연계, EDMS와의 연계

구현내용 : 지식분류 체계 재정립, 양적 질적 평가의 계량화, 인사고과 연계

(4) 평가 및 보상체계

대림산업은 다양한 포상제도의 운영을 통해 직원들의 지식경영 활동을 독려하고 있다. 지식을 올린 사원에 대한 포상은 크게 ◇등급포상 ◇연말포상 ◇마일리지포상 ◇사내인증포상 등으로 나누어 실시된다.

등급포상의 경우 자신만의 노하우를 올려 1등급을 받은 사람은 10만원의 포상금과 30점의 마일리지 점수를 얻으며 5등급은 1만원에 5점의 점수를 받는다. 마일리지포상은 등급포상을 통해 받은 점수를 누적해 일정한도를 넘으면 포상

금과 부상을 제공하는 제도로 직원들의 지식활동을 계속적으로 북돋우기 위한 제도이다. 예를 들어 처음 200점을 돌파하면 20만원을 받으며 1000점을 도달하면 1000만원, 1500점까지 오르면 특별포상과 부상이 수여된다. 이밖에 연말에 개인 및 조직단위로 우수자에게 포상하는 제도와 사내인증을 받은 지식에 대한 포상제도를 별도로 갖추고 있다.

(5) 문화정착

이정국사장은 “하루아침에 성과를 이룰 수 있다고 생각하지 않는다.”며 “저력과 독심이라는 회사의 장점을 살려 장기간 동안 꾸준히 씨를 뿌려 알찬 열매를 거둘 계획”이라고 말한다. 이처럼 대림산업의 방침은 서두르지 않고 차근 차근 진행한다는 것이다.

대림산업은 새로 몇 가지 계획을 세워놓고도 서둘러 도입하기보다 그 적합성을 신중하게 검토하면서 어떻게 하면 기업문화로 정착시킬 수 있을까를 고심하고 있다.

우선 직원들의 제안에 대해 최고경영자를 비롯한 경영진들이 직접 코멘트하는 방안을 활성화 해 피드백 기능을 최대한 살린다는 방침이다.

또한 직원들의 지식공유 활동에 대한 보상으로 포상제도 뿐만 아니라 그 평가결과를 인사고과와 연봉제에 반영하는 방안을 추진하고 있다. 다만 부작용을 최소화할 수 있는 제도 마련에 부심하고 있다.

대림산업의 CKO인 이기 상무보는 “부서별로 지식공유 활동에 불균형이 초래될 수 있다는 점과 무조건적인 금전적 보상시스템에 따른 부작용 등이 우려되고 있어 가장 적합한 방안마련에 골몰하고 있다.”라고 말한다.

이에 따라 지식경영을 시작하기 전과 마찬가지로 올해에도 지식경영에 대한 사원들의 인식변화를 확인하기 위해 다시 한번 설문을 실시할 계획이다. 대림

산업은 지식경영이란 것이 결국은 과거의 구전과 관행, 독점의 문화를 기록과 배움, 나눔의 문화로 바꾸는 경영활동이라 보고 있다.

따라서 지식경영을 경영기법으로서가 아니라 직원들의 의식개혁에 기반한 기업문화로 승화시켜나간다는 계획이다.²⁰⁾

< 그림 5 > 대림산업 지식경영 발전 단계

	1997.4-97.8	1997.9-97.12	1998.1-98.5	1998.6-98.12	1999.1-
연표	업무 자동화 (97.4-97.8)	문서의 전자화 (97.9-97.12)	조직 지식의 축적 (98.1-98.5)	지식 경영 활성화 (98.6-98.12)	그룹웨어와 통합 (99.1-)
과제	- 커뮤니케이션 체제 구축 - 전자 공통 업무 자동화	- ISO 관련 문서 전자화 - 간행물 전자화 - 부서 업무 지원	- 기술 및 건설 관련 DB의 구축	- 제도적 장치 보완·확충 - 스태디그림 활성화	- 기간 정보 시스템과의 연계를 통한 인력인양구현
내용	- 메일함, 게시판 - 지침, 규정집 - 서식 결재함 - 교육 제도 - 전산 처리 결자	- ISO 관련 문서 - 업무 결자서 - 대외 공문 - 재신경업무 - 업무 보고서 - 기타 관리 업무	- 공사 관리 - 시공 사례 - 원가결감사례 - 특허 정보 - 건설기술동향 - 각종 규격 정보	- 지식경영 게시판 - 연구의 장 - 나눔의 장 - 도움의 장 - 자기 평가표	- Notes상에 지식 참고 구축

대림산업은 지식경영을 시작한지 4년 정도 된 기업이다.

초기 지식경영을 시행하는 기업이니 만큼 아직은 지식경영 시스템에 더 치중하는 것이 보인다. 지식을 재사용하기 위해 지식을 체계화하고 저장하는 확산하는 전자문서시스템과 지식경영시스템을 구축하고 있는 것이 대림산업의 현실이다. 또한 대림산업의 지식경영은 지속적인 기업 경쟁력 향상이라는 전략적 목표와는 구체적으로 연결시키지 못하고 있는 상태이고, 인적자원관리 차원과

20) 매일경제신문, 1999. 3. 2

의 연결도 아직은 이루어지지 않고 있다.

< 표 5 > 코러스 시스템의 구축 효과

- 메시지 채널의 일원화 및 통합화를 통한 커뮤니케이션 비용 절감
- 정보와 지식의 효율적 배분과 공유를 통한 학습조직화 촉진
- 업무처리 방식의 변화에 따른 조직과 행동양식의 변화 유발
- 임직원의 정보화 마인드 계고

2) 앤더슨 컨설팅

회계 및 경영 컨설팅 업체인 아더앤더슨(Arthur Andersen)은 1990년대 초부터 사내 회계감사, 고객사 관련 정보, 글로벌 베스트 프랙티스(Global Best Practice : GBP)에 대한 데이터 베이스를 구축하여 지식경영의 선도기업으로 성장했다. 또한, 아더앤더슨은 미국의 '생산성과 품질 협회'와 제휴하여 지식경영을 도입한 선도기업을 벤치마킹하고 그 결과를 발표하는 세미나를 주최하였으며, 기업에게 지식경영에 대해 컨설팅하고 있다.

(1) 지식경영의 배경

아더 앤더슨이 고객에게 판매하는 회계감사나 경영컨설팅은 아더앤더슨의 지식으로 구성되므로 지식경영은 매우 중요하다. 이에 아더앤더슨은 고객이 기업경영과 관련한 모든 지식을 접할 수 있는 장(場)이 되어야 한다는 슬로건을 채택했다. 또한 지식경영의 목표로 회계사와 컨설턴트의 개개인이 소유한 지식이 아더앤더슨 전체의 지식이 되어 모든 고객에게 균질한 서비스를 제공하는 것으로 설정했다.

아더앤더슨은 지식경영에 대한 미션을 '아더앤더슨의 능력에 고객에게 전이하기 위하여 가치있는 지식을 창출하고, 공유하고, 적용하는 것'으로 결정했다. 즉, 개인의 지식, 경험, 학습과 과거의 업무에서 학습한 조직의 지식을 통해 고객을 위한 가치창출을 위한 체계로 지식경영을 정의한 것이다.

이러한 아더앤더슨의 지식경영에 대한 전략은 다음과 같은 간단한 공식을 표현되고 있다.

$$K = (P + I)^S$$

1990년부터 시작한 아더앤더슨의 비전작업에서 도출된 이 공식은 지식(K :

Knowledge)을 아더앤더슨의 기본적인 경쟁무기로 설정하고, 이 경쟁무기를 어떻게 확장시켜 조직의 지식으로 만드는가가 중심이다. 즉, K는 아더앤더슨이 보유하고 있는 전문인력인 P(People : 인적자원)와 이들뿐 아니라 조직에서 생성된 각종의 정보인 I(Information)를 전 세계적인 네트워크, 표준화 된 소프트웨어 및 그룹웨어 등의 정보시스템인 +(Technology)로 연계하여 S(Share : 공유)하면 그 효과가 기하급수로 확대될 수 있다는 것이다. 아더앤더슨의 지식경영체제는 단순히 정보기술 측면만 아니라 사람의 측면, 정보의 측면, 공유의 측면을 균형적으로 고려하여 개발되었다.²¹⁾

<표 6 > 아더앤더슨의 지식경영분류 및 지식경영 구축 방법론

AA 지식경영서비스 분류	AA 지식경영구축 방법론
① 지식경영체계의 진단	제1단계 : 지식경영관련진단 및 조직 구성원의 필요성 인식
② 지식경영 전략수립	제2단계 : 지식경영전략 개발 단계
③ 지식경영체계수립	제3단계 : 상세 설계 단계
④ 조직학습의 기반 구축	제4단계 : 변화관리단계
⑤ 지식경영 모델 구축 및 능력배양	

(2) 최고경영자의 추진

지난 1992년 앤더슨 컨설팅의 최고경영자 조지샤힌은 ‘호라이즌 2000’이라는 작업팀을 구성해 지식관리를 위한 내부 프로젝트를 추진하면서 체계적인 지식경영 비전과 전략을 설정했다. “최고의 인력을 지식자본으로 무장시킨다”는 슬로건과 “지식경영에 필요한 비용은 따지지 말라”는 샤힌의 발언에서도 나타나듯이 앤더슨의 비전은 확고한 것이었다.

지식관리에 대한 최고경영자의 확고한 의지는 사실 컨설팅회사의 업무 특성

21) 정영헌, 아더앤더슨의 지식경영, 서울경제신문, 19993.15

에서 비롯된 측면도 적지 않다. 사무소 위치가 전 세계에 퍼져있어 업무의 공유나 의사소통이 어렵고 높은 이직률속에서 업무의 지속성을 유지하기 위해서는 개인의 노하우와 경험을 축적, 공유할 필요성을 오래전부터 느껴왔던 것이다.

또 컨설팅업체에서는 지식자체가 상품이기 때문에 지식경영자에 대한 투자를 일반제조업의 설비투자와 같은 개념으로 볼 수도 있다. 앤더슨 교육센터 기술 경쟁력그룹의 지식챔피언 벤 토래이는 “새로운 컨설팅 프로젝트를 수행할 때 80~90%는 기존의 지식을 활용할 수 있다”며 “실제로 지식관리를 체계화한 뒤 2~3일 걸리던 업무를 1시간에 처리할 만큼 높은 생산성 증가와 비용절감 효과가 나타났다고 설명한다

(3) 지식경영시스템

아더앤더슨은 지식경영을 위한 인프라를 정보기술로 구축했다. 전 세계 370여개 사무소 7만 명의 전문가를 하나의 고리로 연계하는 네트워크를 구성하고, 지식의 흐름을 원활하게 하기 위해 로터스 노트가 이용되고 있으며, 어느곳에서나 커뮤니케이션이 가능하도록 Voice Mail을 도입하였으며, 아더앤더슨의 서비스와 관련된 모든 지식을 저장하기 위해 지식창고를 구축했다.

아더앤더슨이 최근 지식경영의 선도업체로 주목받는 데에는 여러 가지 이유들이 있을 수 있으나 가장 큰 이유는 아마도 날리지 스페이스(Knowledge-Space)와 AA 온라인(AA Online)이라는 지식경영시스템의 개발이 성공적으로 이루어졌기 때문일 것이다. 아더앤더슨은 전문가들이 제공하는 서비스가 전 세계적으로 균일한 품질로 제공되기 위해서는 개인의 지식을 바탕으로 서비스를

제공하는 것이 아니라 조직의 지식을 바탕으로 서비스를 제공해야 함을 인지하고 있었다.

날리지 스페이스는 공유될 수 있는 지식을 전문가들이 평가하여 패키지로 한 형태로 지식을 제공한다. AA 온라인은 로터스노츠로 개발되었으며, 전사적인 공표와 토론의 데이터베이스 역할을 제공한다. 같은 관심을 갖고 있는 종업원의 토론의 장이나 공유를 위한 환경을 창출하기 때문에 많은 사람들에게서 지식이 취합될 수 있다.²²⁾

① 날리지 스페이스(KnowledgeSpace)

아더앤더슨은 과거 메인 프레임 위주의 시스템에서 도미노(Domino)서버로 전환됨에 따라 인트라넷 기반의 날리지 스페이스를 구축했다. 날리지 스페이스는 인트라넷 기반의 지식창고(knowledge Repository)로서, 지식경영의 근간이며, 과거의 데이터베이스들과 정보의 원천을 원스톱 서비스의 개념으로 통합한 시스템이라고 할 수 있다. 날리지 스페이스의 목적은 컨설턴트들이 컨설팅을 더 효과적으로 하거나 수주하는 것을 지원하는 것이다.

과거 지식에 관한 데이터베이스가 너무 많이 존재하여 어디에서 어떤 내역을 찾을 수 있는가를 파악하기 어려우므로 지식경영 창구일원화를 시도한 것이 날리지 스페이스의 효시가 되었다. 1996년 11월 인트라넷 기반의 지식창고가 구축되고 여기에 글로벌 베스트 프랙티스 데이터베이스들, 회계관련 컨설팅 지식, 비즈니스 컨설팅의 라이브러리 시스템, 컨설팅 정보 시스템, 방법과 도구의 데이터베이스(Consultant's Advisor), 기술인력 데이터베이스의 내역을 통합했다. 그 후 인터넷 기반의 원격학습 도구까지 날리지 스페이스에 포함했다.

날리지 스페이스의 플랫폼은 저널 에디팅 기능(Journaling Editing), 라이브러리 관리 기능(Library Management), 사용자 탐색 기능(User Access)으로 구

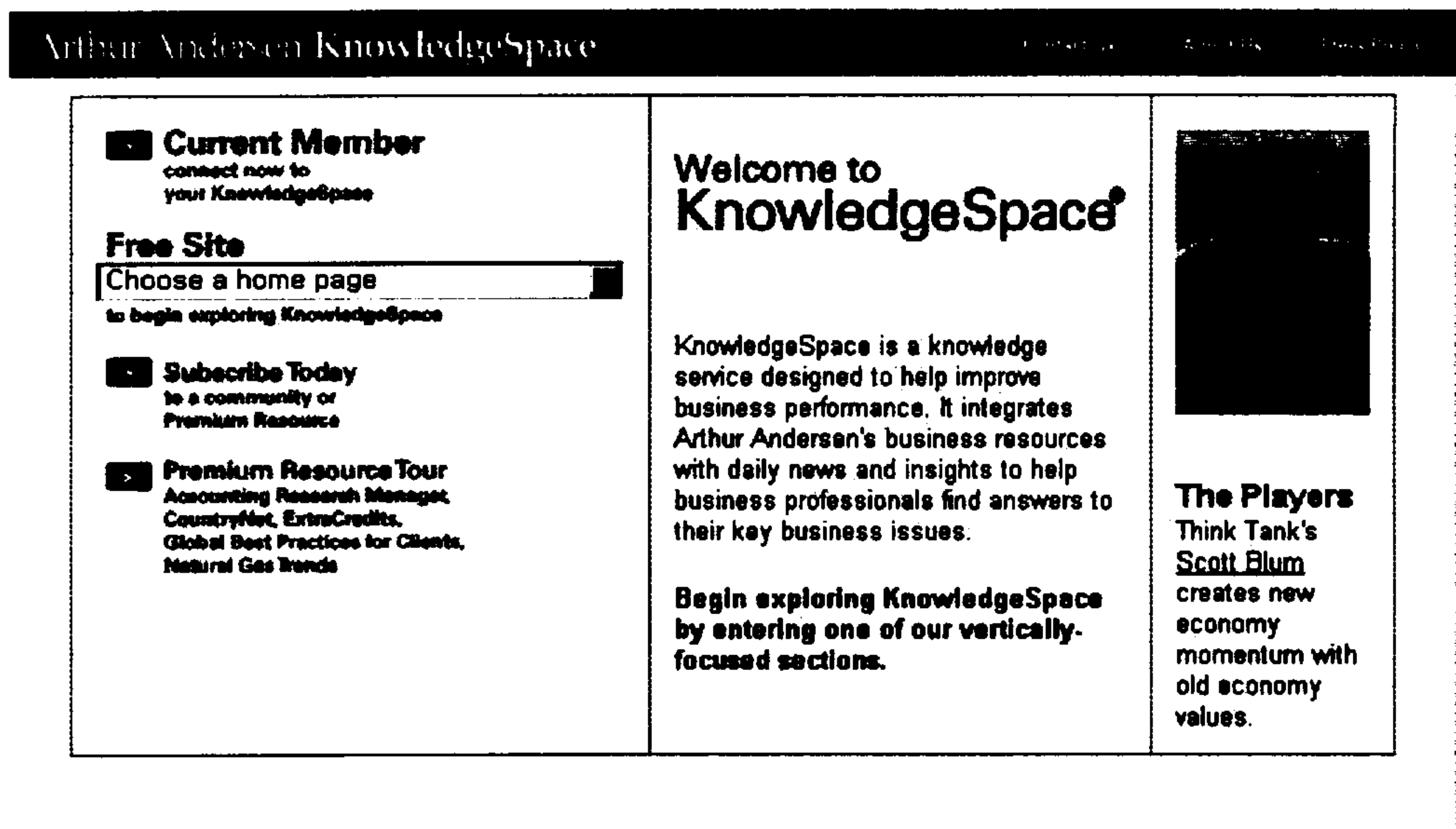
22) Consortium Benchmarking Study, *Arthur Andersen*, American Productivity & Quality Center, 1997, pp88-97.

성되어 있다. 저널 에디팅은 워크 플로우 개념을 이용하여 저술과 출판에 대한 업무로 이루어진다.

라이브러리 관리기능은 다음과 같은 내용을 포함한 지식창고로 구성되어 있다.

A. 아더앤더슨의 경험(Engagement) : 아더앤더슨의 컨설팅 경험이 데이터베이스화되어 있으며, 기타 아더앤더슨의 수행한 특정 분야의 설문결과, 고객기업에 관련된 재무지표, 특정 프로젝트의 경험이 있는 파트너와 매니저들까지 포함되어 있다. 고객에 대한 설명, 도전과제, 아더앤더슨의 접근방법, 학습내역, 아더앤더슨의 추천안, 제출된 보고서(Deliverables), 도구, 방법론 등 컨설팅 경험의 모든 내역이 여기에 수록되어 있다. 컨설팅 경험에 대한 정보는 서비스 라인, 기능, 지리적 위치, 비즈니스 프로세스, 산업별, 기술관련들로 카탈로그화되어 있다.

< 그림 6 > 아더앤더슨의 날리지스페이스의 첫화면



출처 : www.knowledgespace.com

B. 도서관 관련 정보(Library Resource) : 아더앤더슨이 경험한 프로젝트는 아닐지라도 컨설팅에 도움이 되는 내용이 포함되어 있다. 주로 책, 기사, 마케팅 프리젠테이션, 프로포잘, 리포트에서 아더앤더슨에게 필요한 내용을 정리하여 수록했다.

C. 방법론, 도구, 기법(Methodologies, Tools, Techniques) : 과거 컨설턴트의 어드바이저라는 데이터 베이스를 확대한 것으로, 베스트 프랙티스에 대한 정보를 일반적으로 컨설팅 프로세스 프레임워크에 맞추어 제공한다. 과거의 컨설턴트 어드바이저는 아더앤더슨의 모든 컨설팅 방법들이 수록되어 있는 데이터베이스였다. CD-ROM을 통해 100여 가지의 도구를 제공했다. 컨설턴트들은 고객의 위치에서 성과를 증대하기 위해 컨설턴트 어드바이저에 수록되어 있는 도구를 이용할 수 있었다. 각 사업분야별 방법론, 관련도구들, 기술사항, 어드바이스를 쉽게 조회할 수 있기 때문에 컨설턴트 어드바이저는 고객에 대한 컨설팅의 능력을 증대하고 신제품과 신서비스를 창출하는데 효과적으로 이용할 수 있었다. 방법론, 도구, 기법은 고객에게 제공하는 20여 개의 비즈니스 컨설팅 서비스에 대한 최고의 컨설팅 단계적 방법론이 데이터베이스화되어 있다. 예를 들어, 관계정립, 학습과 공유, 변화의 성공요인, 프로젝트관리의 방법론이 제공된다. 아더앤더슨에서 사용하는 400여 개 이상의 분석도구와 테크닉이 이러한 서비스 방법론과 연계되어 있으므로 주니어 컨설턴트는 이 데이터 베이스를 통해 과거의 효과적인 경험을 이용할 수 있다.²³⁾

사용자 탐색 기능은 베스트 프랙티스, 교과과정, 방법론을 탐색하는 데 효과적이다. 프로세스의 분류에 따른 지식이 분류되어 지식창고에 보관되어 있으며 지식지도(Knowledge Maps)는 이런 구조를 보여준다. 지식지도는 지식의 구조를 이용하여 사용자가 쉽게 관련지식을 탐색할 수 있도록 개발되었으며, 날리지 위저드(Knowledge Wizards)와 날리지 서치(KnowledgeSearch)는 키워드와

23) 상계서 pp72-74.

유사단어를 이용하여 탐색이 가능하도록 개발되었다.²⁴⁾

다음 <표 7>은 날리지 스페이스의 구성요소이다.

< 표 7 > 날리지 스페이스의 구성요소

- External KnowledgeSpace(외부 날리지 스페이스)
 - 회계관련 증역모임(CFO Community)
 - 유류 및 가스 관련 산업모임(Oil & Gas Community)
 - 회계 감사 모임(Internal Audit Community)
 - 고객에게 제공되는 글로벌 베스트 프랙티스(GBP for Clients)
 - 이외의 모임(Future Community, Real Estate, Healty Care, Telcom, Wholesale Distribution)

- Internal KnowledgeSpace(내부 날리지 스페이스)
 - 경영 컨설팅(Business Consulting)
 - 글로벌 베스트 프랙티스(GBP)
 - 회계 관련 컨설팅(Assurance & Business Advisory)
 - 경제 및 재무 관련 컨설팅(Economic & Financial Consulting)
 - 산업 관련 정보(Industry)

- 공통 제공 사항
 - 뉴스(News)
 - 지식자원(Resource)
 - 연계(Connection)

② AA 온라인

아더앤더슨에서는 6만명 이상이 로터스 노트 사용자가 있기 때문에 많은 사람들이 조회 가능하며 토론 가능한 지식경영시스템을 만들 필요성을 느꼈다. 이런 목적으로 개발된 AA온라인은 약 60여 개의 로터스 노트 데이터베이스를 이용하여 비구조적인 업무에 대한 지식을 획득, 공유, 전파하는 데 이용하고 있다.

날리지 스페이스와 AA온라인의 가장 큰 차이점은 날리지 스페이스는 구조

24) 상계서, pp72-74

적인 업무에 대한 지식을 제공하는 것이며, AA온라인은 비구조적인 업무에 대한 지식을 제공하는 것이다. 아더앤더슨 고객은 AA온라인의 일부를 인터넷을 통해 이용할 수 있다. 또한 글로벌 베스트 프랙티스는 CD-ROM을 통해 제공되지만 새로운 모델이 나오기까지 개선된 내역을 AA온라인으로 조회할 수 있다.

AA온라인의 리파지토리에 보관되는 내역은 아더앤더슨의 종업원 누구나 입력할 수 있으나 각 소속 그룹의 기준을 따라야 한다. AA온라인의 기능상으로 볼 때, 아더앤더슨은 3가지 형태의 리파지토리를 가지고 있다. 첫 번째 리파지토리에는 발표에 관련된 사항들이 데이터베이스화되어 있다. 예를 들어, 금융업계의 발표사항(Resource)이 보관되어 있다. 두 번째 리파지토리에는 회합의 결과와 같은 정리된 내역(Announcement)이 저장되어 있다. 세 번째 리파지토리에는 대화와 토론과 같은 과정상의 내역들(Discussion)이 저장되어 있다.

AA온라인을 관리하기 위해 아더앤더슨은 세 부서를 결성하고 업무를 <표 8 >과 같이 할당했다.

< 표 8 > AA온라인 관리 그룹

기술인프라 그룹 (Technology Infrastructure System)	표준화에 대한 의사결정
기술전개그룹 (Technology Deployment)	서버에 어떤 내역들이 저장될지를 결정
급속 응용 프로그램 개발그룹 (Rapid Application Development)	전체 서비스 라인과 산업에 걸친 전사적 응용프로그램에 초점

AA온라인은 비구조적인 업무내역에 관한 지식을 중대시키기 위해 개발되었

으나 사용목적에 따라 다음과 같은 형태로 분류될 수 있다.

A. AA온라인(AA Online) : AA온라인은 전사적으로 컨퍼런스 포럼의 틀을 제공한다. 이를 통해 컨설턴트들은 산업별, 서비스라인별 현안에 대하여 파악하고, 다른 종업원들과 의사소통을 할 수 있다. 인터랙티브 컨퍼런스 형태로 종업원들은 많은 종업원들과 동시에 대화할 수 있으며 자원과 지식을 공유할 수 있다. 데이터베이스는 지식이나 아이디어를 공유할 필요가 있는 그룹, 약 80여 개의 지식네트워크 별로 조직화 되어있다. 2만여명 이상의 사용자가 존재할 정도로 전사적으로 이용되고 있으며 공고와 토론의 기본 도구화되었다.

B. AA컨퍼런스 센터(Conference Center) : 엄밀한 의미에서 AA컨퍼런스 센터는 AA온라인의 데이터베이스라고 할 수 있다. AA컨퍼런스 센터는 전사적 컨퍼런스 포럼으로 아더앤더슨의 컨설턴트들이 특정 팀이나 프로젝트의 상황을 더 정확하게 파악하는 것을 지원한다. AA온라인과 거의 흡사하게 운영되고 있다. 즉, 인터랙티브 컨퍼런싱으로 많은 사람들과 대화하거나 전문지식과 조언을 공유할 수 있다. AA 온라인과의 큰 차이점은 AA컨퍼런스 센터의 데이터베이스들이 그룹별로 조직화되어 있다는 점이다. 그룹은 정보와 아이디어를 공유할 필요가 있는 프로젝트 팀을 의미한다. 예를 들어 AA 컨퍼런스 센터의 전자 방(Electronic Room)은 일정기간만 특정 운영분야에서 개설되고 있다. 평균 40여 개의 AA 컨퍼런스 센터가 운영되고 있다.

C. AA 고객서비스 커넥션(Client Service Connection) : 아더앤더슨의 컨설턴트가 고객에 대한 정보와 고객에 관련된 행동을 모니터하는 것을 지원한다. 사용자들이 프로젝트관리, 재무 데이터와 같은 업무 데이터를 조회하고, 로터스 노트 우편을 저장하고, 고객에게 전자로 뉴스를 제공할 수 있다. AA고객서비스 커넥션의 목적은 고객관련 정보를 전 세계적으로 유통하는 데 있다. 고객의 개인용 컴퓨터로 직접 정보를 전달할 수도 있다.

D. AA 컨택관리(Contact Management) : 고객 또는 잠재고객에 관한 계약

관련 행동을 트래킹하는 것을 지원한다. 고객기업의 프로파일, 편지관리, 마케팅과 판매기회의 추가작업에 관한 도구들이 포함되어 있다. 아더앤더슨의 종업원은 AA컨택 관리를 통해 고객과 잠재고객에 대한 정보를 공유하고 의미 있는 연락과 행동을 트래킹할 수 있다. AA컨택관리는 고객에 관련된 내역을 한 곳에 집결하는 전사적인 노력으로 중복작업을 제거할 수 있었다.

E. 프로포잘 툴 박스(Proposal Toolbox) : 프로포잘 툴박스는 프로포잘을 작성하기 위한 도구와 프로포잘에 필요한 문헌이 모여있는 리파지토리이다. 각 서비스 라인과 마케팅 전문가를 위한 도구로 디자인되어 있다. 프로포잘에 포함되는 사실과 숫자, 업계/서비스 라인의 특징, 프로포잘, 프리젠테이션, 이력서, 팀 구성의 틀이 제공된다. 또한 프로포잘의 베스트 프랙티스도 제공된다. 프로포잘 툴박스의 목표는 전문가의 자료획득 시간은 단축시켜 진행을 신속히 하는데 있다. 프로포잘 제너레이터(Proposal Generator)는 완성된 양식의 초안을 빨리 작성할 수 있도록 검토, 토론, 고객화 하는 것을 지원한다.

F. 전자 고객 폴더(Electronic Client Folders : ECF) : 각 지역별 사무소에 고객에 대한 서류로 이루어진 중앙 데이터베이스이다. 서류의 최종버전에 대한 정보가 여기에 저장되어 있다. 원칙적으로 하나의 양식을 이용하고 있으며, 경우에 따라 다른 양식을 붙여서 사용할 수도 있다. 전자 고객 폴더는 지역사무소에서 목적에 따라 사용할 수 있도록 틀의 역할도 수행한다. 전자고객폴더는 이름과 주소의 파일로 정의되어 있으므로 고객에게 서류를 발송하거나, 고객에게 필요한 서류만을 취합하여 복사하거나, 고객이 원하는 발송처로 변경하는데 큰 도움이 된다. 최근에는 Fax와 편지의 이미지화, 전자우편 등에서 발췌된 고객에 대한 정보까지 전자 고객 폴더에 취합할 수 있게 되었다.²⁵⁾

25) 상계서, pp88-97.

(4) 평가 및 보상체계

① 지식의 평가-지적자산

벤치마킹이 한창 유행이던 1991년 글로벌 베스트 프랙티스(GBP) 지식베이스를 3개월만에 구축하는 것을 목표로 설정했다. 글로벌 베스트 프랙티스 프로젝트는 단기간에 개발되었지만 큰 성공을 거둘 수 있었다.²⁶⁾ 현재 글로벌 베스트 프랙티스는 뒤에서 언급될 날리지 스페이스의 한 기능을 되어 있다.

글로벌 베스트 프랙티스 지식베이스에는 기업의 프로세스로 분류한 프로세스 분류표²⁷⁾에 따라 약 9만 페이지 이상으로 구성되어 있다. 또한 프로세스 분류뿐만 아니라 각 산업에 따른 최상의 작업방식을 포함하여 구축되어 있으며 < 표 9 >과 같다.

26) Bukowitz, W., *In the Know*, CIO, April 15, 1996, p24~32

27) Process Classification : 1차 분류만 15개 정도이며 하부 프로세스를 합하면 약 300여개 프로세스들이 존재함

< 표 9 > 아더앤더슨 GBP의 내역들

- ① 최우량 작업방식(Best Practices) : 최고의 기업들이 수행하는 업무방식 정보, 정의, 장점, 대안들
- ② 최우량 기업(Best Companies) : 특정 프로세스에서 탁월하다고 파악된 기업이 왜 최고인가, 최고의 방법론 설명, 정보원, 내외부의 접촉대상들
- ③ 아더앤더슨의 경험(Relevant Engagement Experience) : 고객과 건설팀에 대한 일반정보, 담당 파트너 및 매니저의 경험들
- ④ 연구와 문헌들(Studies & Article) : 관련문헌
- ⑤ 측정지표(Performance Measures) : 특정 프로세스를 모니터하는 지표
- ⑥ 진단도구(Diagnostics) : 특정 프로세스에 관련하여 성취도를 이해하는데 필요한 도구들, 성취도 진단, 벤치마킹방식, 설문서, 정성적 진단.
- ⑦ 프리젠테이션(Presentation) : 베스트 프랙티스를 고객과 공유하는 데에 필요한 도구들, 고객을 위한 프리젠테이션, 성취도 지표 프리젠테이션, 정성적 진단 프리젠테이션
- ⑧ 내부전문가 리스트(Arthur Andersen Expert) : 특정 프로세스에 경험을 갖고 있는 아더앤더슨의 전문가들(지역별로 분류되어 있음)
- ⑨ 최우량 컨트롤 방식(Best Control Practices) : 재무보고, 운영과 경영의 컨트롤의 신뢰도에 대한 통찰력을 제공하는 정보들
- ⑩ 프로세스 정의 : 특정 프로세스에 대한 바운더리 내의 정보
- ⑪ 상기 이외의 관련 사항

<출처 : AA GBP News Letter>

② 보상체계

아더앤더슨은 독특한 재무적인 보상체계를 채택하여 지식의 공유와 팀워크를 조성할 수 있었다. 다른 컨설팅업체와 달리 아더앤더슨의 파트너는 전 세계의 매출과 이윤에 근거하여 보상받고 있기 때문에 지리적 위치의 제한 없이 지식에 대한 공유가 가능하다.²⁸⁾ 즉 보상을 더 많이 받기 위해서는 매출의 증대나 이익의 증대가 필요하며, 이를 위해서는 지식을 다른 지역(사무소)의 전문가에게 제공하는 것이 필요하기 때문에 지식을 숨기는 현상이 거의 발생하지 않고 있다.

(5) 지식공유 문화

신입사원이나 업무에 익숙하지 않은 종업원도 지식경영을 통해 고도의 능력을 발휘할 수 있도록 했다. 즉 개인이 아니라 조직의 일원으로 더 탁월한 능력을 발휘할 수 있게 한 것이다. 이들은 지식경영시스템을 이용해 적합한 주제를 선택하여 참조할 수 있으며, 주제별로 전문가 리스트를 참조하여 전문가의 의견을 구할 수 있다. 또는 특정 질문을 뒤에서 언급될 AA온라인에 공표함으로써 다른 종업원의 의견을 경청할 수 있다.

지식경영을 일상화하기 위해 아더앤더슨의 모든 종업원은 일리노이주의 세인트 찰스(St. Charles, Il)에 위치한 교육센터에 파견되어 정기적으로 교육을 받아야 한다. 이 교육센터는 고도화 된 비즈니스 컨셉을 교육할 뿐 아니라, 지식공유의 장(場)이 되어 종업원은 다른 종업원과의 관계를 정립하고 암묵지를 공유할 수 있다.²⁹⁾

아더앤더슨은 독특한 재무적인 보상체계를 채택하여 지식의 공유와 팀워크

28) 상계서, p90.

29) 상계서, pp88-97.

를 조성할 수 있었다. 다른 컨설팅업체와 달리 아더앤더슨의 파트너는 전 세계의 매출과 이윤에 근거하여 보상받고 있기 때문에 지리적 위치의 제한 없이 지식에 대한 공유가 가능하다.³⁰⁾ 즉 보상을 더 많이 받기 위해서는 매출의 증대나 이익의 증대가 필요하며, 이를 위해서는 지식을 다른 지역(사무소)의 전문가에게 제공하는 것이 필요하기 때문에 지식을 숨기는 현상이 거의 발생하지 않고 있다.

앤더슨의 지식경영은 기본적으로 자발적인 공유문화를 바탕으로 한다. 지식의 기여를 촉진하기 위해 모든 프로젝트에는 담당자를 지정해 결과물을 지식창고에 등록하도록 제도화하고 있지만 핵심 성공요인은 초기부터 형성된 공유문화이다. 기술관리그룹의 마이크 쿨 이사는 “앤더슨에서는 새로운 지식을 만들고 공유하는 것이 기업발전에 가장 중요한 요소이고 그렇게 하는 사람들이 존중돼야 한다는 인식을 확고하게 자리잡고 있다”고 말한다. 앤더슨컨설팅에서는 이 때문에 지식기여를 촉진하는 것보다는 수많은 지식을 어떻게 관리할 지가 더 큰 고민거리다.

현재 600여 개의 데이터베이스를 300여명의 지식기반관리자(KBA)들이 담당하고 있지만 쿨 이사는 “불필요한 지식을 걸러내고 수정 보완해 시스템을 더욱 단순화하는 것이 당면과제”라고 강조한다.

(6) 단계적 지식경영

과거부터 아더앤더슨에서는 정보를 획득하고, 유통하고, 전문가에 연계시키는 형태의 지식경영이 존재했다. 특히 1960년대 초부터 회계감사 부문에서 분야별 파일(Subject File)이 존재했다. 이런 분야별 파일은 그 분야의 전문가나 파트너가 만든 파일로 이들의 지식을 주니어 컨설턴트가 이용할 수 있도록 한

30) 상계서 pp88-97

지식경영의 초기형태였다.³¹⁾

그러나 본격적인 지식경영은 1991년부터 비롯되었으며 세 단계를 통해 지식경영의 토대를 이룩했다.

제 1단계에서는 공통의 하드웨어와 소프트웨어를 결정했다. 지식의 공유를 위해 공통의 인프라가 필수적이었기 때문이다. 하나의 하드웨어와 윈도우와 로터스 노트를 이용한 소프트웨어의 플랫폼을 채택했다. 현재 아더앤더슨은 마이크로소프트 제품과 호터스 노트로 소프트웨어의 근간을 통일하여 이용하고 있다. 윈도우, 워드, 엑셀, 파워포인트, 액세스와 로터스 노트가 아더앤더슨의 표준도구들(OA Standards)이며, 많은 응용 프로그램은 마이크로소프트 인터넷 익스플로러(MS Explorer)와 마이크로소프트 인트라넷/웹(MS Intranet/Web) 기술을 이용하고 있다.³²⁾

제 2단계에서는 글로벌 베스트 프랙티스의 데이터베이스를 앞 단계에서 결정된 하드웨어와 소프트웨어를 통해 구축했다. 즉 최고의 작업방식을 데이터베이스화하고 전세계의 종업원이 이를 공유할 수 있도록 한 것이다. 아더앤더슨은 글로벌 베스트 프랙티스를 CD-ROM을 통해 6개월 주기로 종업원에게 제공했으나 추후 이 결정은 합리적이 아니었다고 판명되었다. CD-ROM을 이용한 지식배포의 단점은 새로운 지식을 유통하는 데 한계가 있었기 때문이다. 현재 이 노력은 인트라넷 구조의 날리지 스페이스에 통합되어 거의 즉시에 개선되어 전 세계적으로 사용자에게 제공되고 있다.

제 3단계에서는 구조적으로 정량화 하거나 데이터베이스화하기 어려운 지식

31) 상계서 pp88-97.

32) 상계서 pp88-97.

을 위해 로터스 노츠로 구성된 인트라넷을 개발했다. 이 노력은 AA 온라인이라는 도구로 확장되었다.³³⁾

(7) 지식경영의 효과

아더앤더슨은 지식경영이 정보기술만을 통해 이루어질 수 없으므로 지식을 전략과 모든 프로세스의 운영에 포함되도록 노력하고 있다. 즉, 지식경영이 전략과 프로세스 운영의 일부가 되도록 하고 있다. 이에 따라 지식경영의 목표를

- ① 종업원이 지식을 표현하는 것을 지원
- ② 지식관리자가 지식을 더 탁월하게 패키징하는 것을 지원
- ③ 지식경영시스템내에 지식을 더 많이 저장하며, 내역이 더 충실하게 하며, 더 많이 사용하게 함 .

으로 설정하였다.

지식경영의 선도업체로 손꼽히는 아더앤더슨도 지식경영의 도입 초기에는 많은 문제점을 갖고 있었다. 최고 경영층의 적극적인 후원에도 불구하고 일선 컨설턴트들이 지식경영에 회의적이였다. 그러나 고객의 극찬으로 이러한 문제는 저절로 해결될 수 있었다.³⁴⁾

초기에는 지식경영의 근간이 되는 네트워크를 이용하지 않는 종업원들도 많았다. 적극적인 활용이 되도록 시니어 파트너들이 종업원의 전자우편 파일에 질문을 던지고 다음날 10시까지 대답하도록 하였다. 그 결과 네트워크의 이용은 활성화 될 수 있었다.³⁵⁾

33) Consortium Benchmarking Study, *The Implementation*, American Productivity & Quality Center, 1996, pp43-68.

34) 상계서 pp43-68.

35) Tobin, D. R., *The Knowledge Enabled Organization*, AMACOM, 1998 pp121-147.

컨설턴트들은 언제 어디서나 시간과 장소에 구애받지 않고 필요한 자료를 손쉽게 구할 수 있게 되었다. 평균 30~40시간 걸리던 업무를 지식경영도입 후 1시간 내로 처리할 수 있게 되었고, 신입사원도 지식경영시스템을 사용하여 보다 빨리 회사의 Know-How 및 업무를 습득하게 되었다. 회사 내에서 많은 지식을 공유하는 직원들의 위상이 높아지는 분위기가 조성되면서 조직 내 지식의 교류가 활발해지고 있다. 또한 지식경영시스템을 사용함에 따라 고객들에게 더 좋은 서비스 제공이 가능해 졌다. 즉, 결과를 더 빨리 제공할 수 있으며, 프로세스와 테크니컬 디자인 시간이 절약되고, 절감되어 남은 시간을 서비스의 고품질화 등 다른 분야에 쏟을 수 있게 되었다.

컨설팅업체에서는 지식자체가 상품이기 때문에 지식경영에 대한 투자를 일반제조업의 설비투자과 같은 개념으로 볼 수도 있다. 앤더슨교육센터 기술경쟁력그룹의 지식챔피언 벤 토레이는 "새로운 컨설팅 프로젝트를 수행할 때 80~90%는 기존의 지식을 활용할 수 있다"며 "실제로 지식관리를 체계화한 뒤 2~3일 걸리던 업무를 1시간에 처리할 만큼 높은 엄청난 생산성 증가와 비용절감 효과가 나타났다"고 설명한다.

아더앤더슨의 기업 경쟁전략은 '지식의 재저장 전략'³⁶⁾을 사용한다.

아더앤더슨은 지난 지식경영 전략을 위해 IT에 5억달러 이상을 투자해 왔다. 지식경영에 대한 전략은 문서중심(People-to-Documents)이다. 지식을 재사용하기 위해 지식을 체계화하고 저장하고 확산하는 전자문서시스템을 구축하는 것을 목표로 하는 것이다. 앤더슨 컨설팅은 IT에 대규모 투자를 하는 것의 목표가 바로 컨설턴트들이 체계화된 지식을 재 사용할 수 있도록 하는 것이라고 본다.³⁷⁾

36) 체계화된 지식을 재사용함으로써 양질의 신뢰성있고, 신속한 정보시스템을 제공

37) Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T., 전게서 p155.

4) 버크만 연구소(Buckman Laboratories, Inc.)

현대 사회의 기업들에게 있어 새로운 명제로 떠오르고 있는 지식 경영은 단순히 구호로만 이루어지는 것이 아니다. 급변하는 현대 사회는 초단위로 새로운 재화와 서비스가 창출되고 그것과 더불어 그 만큼의 빠르기로 재화와 서비스가 퇴화되고 있다. 이러한 사회에서 기업이 생존하기 위해 갖추어야 하는 것이 바로 지식 경영인데, 이를 위한 신속한 의사결정은 문제해결을 위한 지식이 전사적으로 공유될 때만 가능한 것이다. 이번 사례는 미국의 화학업체인 버크만 연구소(Buckman Laboratories)의 지식경영의 사례를 통해 기업의 경영혁신을 분석하고자 한다.

(1) 배경

버크만 연구소는 7개국에서 사업을 전개하고 있었음에도 불구하고 의사결정은 톱 다운 방식으로 중앙에서 모두 실시했다. 그러나 80년대 말 사업이 확대돼 21개국에서 생산된 제품이 90개국의 고객에게 팔리면서 이 같은 의사결정 방식에 문제점이 나타났다. 고객의 다양한 요구에 대응하기 위해 더욱 신속한 의사결정 과정이 필요했던 것이다. 이 같은 상황 변화에 대응하기 위해 버크만은 새로운 시스템을 도입했고 기업문화도 바꾸기 시작한 것이다.

여기서 버크만이 주목한 것이 바로 지식이다. 지식을 어떻게 공유하는냐 하는 것이 최대의 관건인 것이다. 그리고 버크만은 가장 중요한 지식기반인 컴퓨터 데이터베이스가 직원들 각자의 머리속에 있다는 사실을 인식했다. 문제는 직원들의 머리를 어떻게 연결하는냐 하는 것인데, 특히 전세계 90개국에 퍼져 있고 전체 근무시간의 14%정도밖에 사무실에 있지 않은 직원들을 어떻게 연결하느냐가 관건이었다.

이 같은 목적을 달성하기 위해 새로이 도입된 버크먼의 지식공유 시스템의 특징은 다음과 같다.

- (1) 지식 유통수단의 단일화 : 왜곡을 최소화하기 위해 지식 전달 수단을 하나로 줄였다.
- (2) 지식창고 활용 의무화 : 조직 내의 의사소통 장벽을 뛰어넘어 사내 모든 사람과 접속할 수 있는 시스템을 구축했다.
- (3) 지식창고 반입 자유화 : 모든 직원에게 동등하게 지식창고에 새로운 지식을 반입할 권리를 부여하고 있다.
- (4) 지식공유 시스템 24시간 가동 : 사무실을 떠나서라도 지식공유에 대한 욕구는 막을 수 없다는 측면에서 언제 어디서든지 하드웨어나 소프트웨어를 이용할 수 있게 하고 있다.
- (5) 컴맹도 활용 가능 : 80%에 달하는 컴맹도 지식을 공유할 수 있도록 키스(KISS : Keep It Short and Simple)원칙을 적용하고 있다.
- (6) 모국어 사용 가능 : 다국적 기업임을 고려해 가장 이상적인 것은 사용자가 가장 잘 이해할 수 있는 언어를 쓸 수 있어야 한다.

지식 경영을 위해 버크먼이 바꾼 것은 위와 같은 시스템뿐만이 아니었다. 기업문화도 신뢰분위기 구축이라는 새로운 시도를 했다. 가장 좋은 정보가 전해질 것이라고 믿을 수 있어야 하며 보내는 사람들도 보낸 정보가 잘 이용되리라는 것을 신뢰할 수 있어야 한다.

버크먼 연구소는 고객과의 접점에서 버크먼 기업 전체의 지식을 조회할 수 있게 함으로써 고객에게 관련된 현안을 더 정확하고 신속하게 의사결정 할 수 있도록 지식경영의 목표를 다음과 같이 설정했다.

첫째, 광범위한 가능성에서 탁월한 솔루션에 대한 조희, 개발, 전달에 대한 최단시간의 능력을 개발함으로써 고객의 만족과 신뢰도를 증대시킨다.

둘째, 담당사원이 지식으로 무장함으로써 고객의 니즈를 경쟁업체보다 더 빠르고 탁월하게 만족시킨다.³⁸⁾

이와 같은 목표를 달성하기 위해 지식전이 부서를 만들고 지식전이 담당 중역을 임명하여 지식경영을 체계적으로 추구하고 있다.³⁹⁾

(2) 최고경영자의 추진

1980년대 말, 밥 버크만 회장은 기업에 대한 정보의 조희가 어렵다는 것을 느끼고 모든 종업원이 기업의 모든 정보를 조희할 수 있어야 조직의 능력을 더 탁월하게 이용할 수 있다고 주장하고 이상적인 전자 네트워크를 구성하는 것을 기획했다. 이 기획이 지식경영의 근간이 되었다.

특수 화학약품 제조업체인 버크만 연구소는 성장을 거듭하여 1,200명의 종업원이 90여개 국에서 활동하게 되었다. 과거 버크만 연구소는 7개국에서 사업을 수행했음에도 불구하고 의사결정은 톱다운 방식으로 중앙에서 이루어졌다. 그러나 1980년대 말 사업이 확대되어 21개 국에서 생산된 제품이 90여개 국의 고객에게 판매되면서 이와 같은 중앙집중의 의사결정방식에 문제점이 나타나기 시작했다. 고객의 다양한 요구에 대응하기 위해 더욱 신속한 의사결정과정의 필요했기 때문이다.

버크만 회장은 이와 같은 목적을 달성하기 위해 종업원, 특히 담당자의 지식이 가장 중요하다는 것에 일찍부터 주목하고 다음과 같은 조치를 취했다.

38) Consortium Benchmarking Study Study, *Using Information Technology to Support Knowledge Management*, American Productivity & Quality Center 1997, pp98-103.

39) Davenport, T. H. and L. Prusak, 전게서, 1998, pp107-122

첫째, 교육에 많은 투자를 했다. 종업원과 종업원의 자녀에 대한 학비를 지원했다. 공립학교가 빈약한 곳에는 사립학교의 학비를 제공하고, 종업원의 지속적인 교육을 위해 여러 프로그램을 도입했으며, 비공식적인 학습활동도 지원했다.

둘째, 지식을 효과적으로 공유하기 위해 노력했다. 버크만은 가장 중요한 지식기반이 담당자의 머리에 존재하므로 이들의 머리를 어떻게 연결할 것인가에 초점을 맞추었다. 특히, 전 세계 90개 국에 퍼져있고 전체 근무시간의 14% 정도만 사무실에 있는 종업원의 머리를 효과적으로 연결하기 위해 지식공유시스템을 구축하고, 지식공유 문화를 창출했다. 이러한 이유 때문에 개인용 데스크탑 컴퓨터를 휴대용 컴퓨터로 전환했다.

셋째, 매출의 3.75%가 지식경영과 지식이전에 필요한 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크, 전화, 스텝에 투자하고 있다. 총비용은 1인당 7,500달러에 달하고 있다.

버크만의 이런 노력은 한명의 종업원에게 문의하더라도 1,200명의 지식을 획득할 수 있다는 지식의 공유문화로 상징되고 있다.

지식을 기업의 핵심적인 자산으로 간주하게 된 버크만 연구소는 1992년 3월 지식전이 부서(Knowledge Transfer Department : KTD)를 결성했다. KTD는 기존의 정보부서와 통합하고 기술정보 센터와 합병하여 조직되었다.

KTD는 정보시스템과 지식경영 인프라를 구축하고 시장, 기술, 업계에 관련된 지식을 획득하고 사용하는 프로세스를 기획하고, 지식경영에 관련된 조직과 관리를 통해 버크만이 전 세계적인 경쟁우위를 획득하게 하는 것을 목표로 다음과 같은 세가지 과제를 도출했다.

첫째, 버크만 내에서 지식의 축적과 전이를 가속화한다.

둘째, 버크만이 보유하고 있는 지식을 신속하고 쉽게 조회할 수 있는 체제를 구축한다.

셋째, 버크만에 관련된 당사자에게 베스트 프랙티스를 교육한다.

버크만 연구소는 중앙의 지식 전이 부서 외에 분야별로 지식 매니저를 임명했다. 분야별 지식매니저는 지식창고(Repository)의 정보를 정확하게 유지하는 것을 목표로 지식창고 각 분야의 내역을 구축하고 유지보수하고 있다.

분야별 지식 매니저는 다음과 같은 역할을 한다.

- ① 종업원과 협력하여 질문을 명백히 한다.
- ② 영어가 아닌 경우에는 번역을 하도록 의뢰한다.
- ③ 다른 종업원이 제공한 응답이 맞는가와 기업의 정책에 일치하는가를 확인한다.
- ④ 질문을 한 종업원이 부정확한 정보에 의거해 행동하지 않도록 한다.
- ⑤ 종업원이 응답하지 않는 경우에는 지식을 갖고 있는 종업원을 파악하여 연계시켜준다.
- ⑥ 지식창고나 포럼의 데이터베이스에 포함되어 있는 내역을 종업원에게 가르쳐준다.⁴⁰⁾

(3) 지식경영시스템

1980년대 말, 밥 버크만 회장은 기업에 대한 정보의 조회가 어렵다는 것을 느끼고 모든 종업원이 기업의 모든 정보를 조회할 수 있어야 조직의 능력을 더 탁월하게 이용할 수 있다고 주장하고 이상적인 전자 네트워크를 구성하는 것을

40) Tobin, D. R., *The Knowledge-Enabled Organization*, AMACOM, 1998, pp97-120.

기획했다. 이 기획이 지식경영의 근간이 되었다.

비록 출발은 정보시스템의 기획, 특히 커뮤니케이션 시스템의 기획으로 출발했지만 이런 노력이 지식경영시스템으로 확장된 것이다.

버크만 회장은 다음과 같이 새로운 커뮤니케이션 시스템을 기획했다.

첫째, 전이되는 지식의 왜곡을 방지하기 위해 개인간의 지식전이 스텝을 하나로 축소한다.

둘째, 모든 종업원이 시스템을 이용할 수 있어야 한다.

셋째, 모든 종업원이 시스템을 이용해 기업의 성취도에 기여할 수 있어야 한다.

넷째, 장소와 시간의 구애없이 시스템을 이용할 수 있어야 한다.

다섯째, 사용자에게 친숙한 시스템이 되어야 한다.

여섯째, 다국적 기업인 버크만의 종업원은 자신의 언어로 지식을 표현할 수 있어야한다. 지식을 표현하기 위해 통역을 하는 것은 불편이 따르므로 지식을 표현하지 않게 되는 것을 방지하기 위하여 통역은 추후 이루어지도록 한 것이다.

일곱째, 새로운 정보가 추가됨에 따라 자동으로 업데이트 될 수 있어야 한다.

밥 버크만 회장의 강력한 의지로 버크만 연구소는 전 세계적인 네트워크를 단기간에 구축했다.

우선 네트워크의 근간으로 컴퓨서브(CompuServe)를 이용했다. 컴퓨서브는 전세계적으로 전자우편 서비스를 제공하는 기업이다. 새로이 통신 네트워크를 구축하는 것보다 기존의 전자우편업체를 이용하는 것이 더 신속하고 저렴하게 커뮤니케이션 네트워크를 이용할 수 있는 전자포럼까지 제공했다. 30일 만에

전 세계적인 네트워크가 구현되었으며, 판매사원은 랩탑과 모뎀을 지급 받아 인프라가 완료된 것이다.

버크만 연구소는 K' NETIX라는 지식경영시스템을 구축했다. 이 시스템은 전자 포럼, 지식데이터베이스, 전자우편, 인터넷, 인트라넷, 프로젝트 트래킹 시스템, 고객과의 관계 관리 시스템, 그룹웨어, 전자게시판, 컨퍼런스, 기업의 지식에 대한 데이터베이스 등을 연계한 시스템으로 전 종업원이 전세계에서 24시간 사용할 수 있다.

K' NETIX는 다음과 같은 도구와 기능으로 구성되어 있다.

- ① BL 시스템즈(Systems) : 사업의 운영에 관련된 데이터베이스가 포함되어 있다.
- ② 버크만 폴더(Buckman Folder) : 고객의 문제점을 해결하는 기술적 지식의 축적에 초점을 맞추고 있다. 이 시스템에는 새로운 문제점인 경우는 어떻게 이를 해결했나, 기존 문제점은 어떻게 버크만의 지식을 이용해 해결했나에 대한 2,500건의 사례 연구가 보관되어 있다. 메시지를 남기거나 전문가와 대화하는 것도 가능하므로 포럼 형태로도 운영될 수 있다. 기술 전문가는 대화 내역중에서 중요한 것을 파악해 이를 시스템에 입력해 데이터베이스화한다.
- ③ 마케팅 정보분석(Marketing Information Data Analysis : MIDAS) : 고객과 프로세스에 대한 기밀 정보로 판매사원이 어떻게 고객과 접촉해 문제를 해결했나와 고객의 운영을 개선했는지 등에 데이터베이스화되어 있다.
- ④ 고객 포럼(Customer Forums) : 전 세계적으로 산재되어 있는 거래처의 특정 종업원이 그들간에 또는 버크만의 사원과 의사소통 할 수 있게 만

는 커뮤니케이션 시스템이다.

- ⑤ 고객 정보 센터(The Customer Information Center:CIC) : 일선의 담당 종업원이 특정고객에 관련된 서류를 보관할 수 있게 만든 비구조적 데이터베이스이다. CIC는 거래처의 계정사원(Account Representative : 기업과 거래처와의 모든 사항을 총괄하는 판매사원)과 매니저만 조회할 수 있다.
- ⑥ 학습공간(Learning Space) : 로터스의 제품으로 원격학습을 지원한다. 로터스 노트 데이터베이스와 연계되어 있어 JIT 형태의 교육을 제공한다.

K' NETIX는 지식창고와 질문을 하고 응답을 얻어 낼 수 있는 토론 포럼의 형태로 이루어져 있다. 지식창고는 효과적으로 조직화되어 있으며, 모든 종업원이 쉬운 인터페이스를 통해 조회할 수 있다. 지식정보 센터(Knowledge Information Center : KIC)는 여러 원천에서 정보를 획득해 도서관 역할을 수행하여 획득된 정보를 관련 포럼에 입력하고 있다.⁴¹⁾

(4) 보상 및 효과 측정

버크만 연구소는 지식의 습득에는 익숙하나 지식을 공유하거나 전이하는 작업에는 익숙하지 못한 종업원을 위해 여러 형태의 보상제도를 이용하고 있다. 150명의 지식공유자를 선발해 아리조나 주의 스코츠데일(Scottsdale, Arizona)의 휴양시설에 파견한 적도 있으며, 온라인 네트워크에서 50명의 최고 지식 공유자를 선정해 휴양소에서 컨퍼런스를 개최하기도 하였다.⁴²⁾ 또한 매년 100여

41) Consortium Benchmarking Study Study, *Using Information Technology to Support Knowledge Management*, American Productivity & Quality Center 1997, pp98-103

42) Davenport, T. H. and L. Prusak, 전게서 pp144-161.

명의 최고 지식공유자를 선정해 수상하고 있다.⁴³⁾ 지식경영시스템의 사용을 촉진하기 위해 컨테스트도 개최하고 있다. 예를 들어 500번째 메시지가 토론 포럼에 도착하는 날짜와 시간을 알아맞히는 퀴즈도 있다.⁴⁴⁾

버크만 연구소는 지식경영시스템을 통한 계약의 성공을 측정하고 있다. 버크만은 과거 10여년 동안 250% 성장했다. 버크만은 이런 매출 성장이 지식경영시스템의 도입으로 비롯되었다고 믿고 있다. 또한 버크만은 지식공유를 통해 스피드경영을 달성했으며, 이로 인해 매출을 20%를 증가시키는 데에 기여했다.

버크만은 5년 전에 개발된 신제품을 통한 매출이 전체 매출에서 얼마나 차지하는지를 지표로 선택하여 지식경영의 효과를 측정하고 있다. 지식경영시스템 개발 전에는 4년 동안 이 지표의 평균은 20.6%이었으나, 개발 후 4년 동안 이 지표의 평균은 32.2%로 증가하였다.

지식경영의 도입과 더불어 버크만 연구소의 새로운 시도는 기업의 경영에 혁신과 가시적인 간접성과도 이루어졌다.

첫째 감지체계에 있어서 며칠, 몇 주일이나 걸렸던 고객 응답시간을 짧으면 몇 시간, 길어도 이틀 정도로 줄일 수 있었다. 그 만큼 고객의 욕구를 신속하게 파악할 수 있게 되었다는 것이다.

둘째는 조직원의 사기 진작과 함께 능력있는 인재의 승진속도가 빨라졌다는 점과 불필요한 정보관리자의 할 일이 없어졌다는 것이다. 그것은 그만큼 업무의 능률이 올랐다는 것으로 생산체계에서의 혁신이 이뤄졌음을 알 수 있다.

43) 포스코 경영 연구소, 한국 경제를 위한 제안 : 지식경영, 더난출판사, 1998, pp49-99.

44) Tobin, D. R., *The Knowledge-Enabled Organization*, AMACOM, 1998, pp121-147

셋째, 모든 조직원이 고객에 대한 서비스에 더욱 집중할 수 있게 되었다. 그것은 전달체계에서 성과가 나타남을 뜻하는 것으로 생산된 지 5년 이내인 제품 판매액수가 20% 이상 증가했다는 것이 그 증거라고 할 수 있다. 결국 버크먼 연구소는 '지식공유'를 통한 '스피드 경영'으로 고객의 요구에 보다 신속하고 적절하게 부응할 수 있는 경영의 혁신을 꾀한 것이다.

넷째, 사무실 비용을 감축할 수 있었다. 지식경영시스템은 지리적 제한을 받지 않으므로 임대료가 싼 지역으로 사무실을 옮길 수 있었다.

다섯째, 더 많은 종업원이 강도높은 프로젝트에 참여하게 되었으며, 우수한 종업원이 증가했다. 종업원의 학력수준도 크게 높아졌다. 1979년에는 대학교육을 받은 종업원이 39%였으나 이제는 79%를 넘는다.

여섯째, 매니저의 역할은 정보의 중개가 아니라 격차를 축소하는 일로 전환되었다. 즉 전보를 전달하는 입장에서 행동지향으로 전환된 것이다.

버크먼 연구소는 지식담당 매니저란 인적자원의 역할이 중요하다. 이들은 지식과 종업원사이의 다리 역할을 한다. 이들로 인해 기업과 고객이 만나고 기업과 종업원이 만난다. 여기서 버크먼 연구소의 지식경영시스템은 사람의 중심이라는 것을 알 수 있다. 버크먼 연구소의 지식경영시스템은 원래 커뮤니케이션을 목적으로 구축되었던 것이다. 즉 대면 중심(Person-to-Person)의 전략⁴⁵⁾을 쓰고 있다는 것을 알 수 있다.

45) Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T., 전제서. p155.

(5) 지식공유문화

버크만의 지식경영 시스템 구축시 가장 중요시 여긴점은 전사적으로 지식공유활동이 이루어져야 한다는 것이었다.

이를 위해 지식이 조직 계층을 수직적으로 오르내리면서 전달되고 정리되도록 하는 대신에, 수평적으로 필요한 사람끼리 활용될 수 있도록 했다. 여러 단계를 거치는 동안의 정보의 왜곡현상이 일어나게 되며 고객과 밀착되는 현장과 떨어짐에 따라 현실감의 저하를 방지하기 위해서이다.

이러한 지식공유 활동으로 인해 문제를 해결하더라도, 게시된 문제에 대한 토론이 지속될 경우 그 동안 축적된 정보는 산업별 전문가에 의해 지식으로 가공된다. 가공된 지식은 중복되거나 부정확한 부분을 수정한 후 DB에 입력되어 새로운 지식으로 전환되며, 전 세계의 동료들에게 유사한 문제에 대한 해결책으로 전파되어 지식공유 문화의 결속을 다진다.

< 표 11 > 기타 국외 추진사례

업	체	형 태 / 내 용	이 점
해 외	다우케 미컬	'기술요소평가법(Technology Factor Evaluation)'이라는 지적자산 경제성 평가모델을 통해 지적자산 (특허, 신기술)의 가치를 정성적으로 측정하여 구체적 금액으로 계산	특허로부터 발생된 수입보다 특허의 갱신 및 유지관리 비용이 더 많이 드는 저수익성 지적자산의 매각을 통한 가치창출
	IBM	특정분야에 관심이 있는 전문가들의 모임인 '전문가집단(Communities of Professionals)'를 통해 자율적으로 조직내 'ICM자산웹(ICM Asset Web)'이라는 지적자산 데이터베이스에 지식을 축적	기업경영 전반에 걸친 지식의 구체화를 통한 지식의 전사적 공유
	GM	지식활동 네트워크(Knowledge use network)와 DDP(Dialogue Decision Process)를 통해 정보습득, 학습, 지식화의 과정을 연결, 기존조직 내 사업부 또는 개인이 보유하고 있는 각종 지식 중에서 공유가치가 있는 지식들을 통합하여 조직의 지식으로 확대, 재생산	학습과정을 통해 창출된 지식을 체계화된 지식활용네트워크를 통해 소비자가 원하는 제품과 서비스를 창출하는데 필요한 전략적 의사결정에 충분한 반영
	샤프	관료제의 효율성과 안정성, 테스크포스형 조직의 유효성과 기동성을 역동적으로 통합한 하이퍼 텍스트형 조직 운영	하이퍼 텍스트형 조직을 통해 지식을 효율적이고 효과적으로 축적 및 창출

IV. 결 론

1. 연구 결과 요약 및 시사점

연구 분석 결과 다음 표와 같은 전략들을 도출할 수 있었다.

< 표 12 > 사례분석을 통해 고찰된 기업별 중점 지식경영 전략

기 업	지식 경영 전략			
	CEO의 지원 및 추진	KMS의 구축	측정 및 보상	공유문화
대림산업	지식경영에 대한 절실한 인식이 있음. 개인에게 노트북 PC 지급등 후원.	코러스라는 지식경영 시스템 구축. 전 직원의 30%이상 이 적어도 하나 이상의 지식을 게재	KM확산을 위해 등급포상, 연말포상, 마일리지포상, 사내인증포상등과 같은 다양한 포상제도	최고경영자 및 영진이 직접 직원들의 제안에 코멘트, 평가결과를 인사고과와 연봉제에 반영
아더앤더슨	지식경영에 대한 체계적인 전략과 비전 제시. 지식경영에 필요한 비용은 무조건적 수용.	구조적인 업무에 대한 지식을 제공하는 날리지스페이스와 비구조적인 업무에 대한 지식 제공을 하는 AA온라인이 있다.	GBP를 구축함으로써 지식의 평가를 하고 있으며, 전세계적의 매출과 이윤에 근거 보상을 하고 있다.	앤더슨의 지식경영은 기본적으로 자발적인 공유문화를 바탕으로 하고 있다. 지식기여보다는 수많은 지식을 어떻게 관리하는지에 대한 방안 고민
버크만연구소	지식경영의 근간이 되는 네트워크의 구성 지시, 담당자의 지식을 중요시 여겨 많은 제도를 만들, 지식공유를 위해 각 개인의 네트워크화를 추진. CEO의 지식경영에 대한 영향이 강함.	버크만회장의 강력 한의지로 전세계적인 네트워크를 단기간에 구축, K'NETIX라는 지식경영시스템 구축, 질의 응답형식의 포럼형태를 취함.	최고 지식 공유자를 선정 휴양시설에 파견, 컨퍼런스 개최, 지식경영시스템사용을 촉진시키기 위한 다양한 컨테스트 개최	전사적인 지식공유 활동이 이루어짐, 수평적인 조직구조를 통한 지식의 왜곡현상을 방지, 전세계 동료들의 유사한 문제 해결 노력으로 지식공유 문화의 결속을 다짐

<표 13>에서 볼 수 있듯이 각 조직의 특성에 따라 여러 가지 지식경영 전략이 도출 될 수 있다. 그렇다고 지금 도출된 전략만이 그 조직에 지식경영을 위해 존재하는 것이 아니다. 아더앤더슨의 경우 문서중심, 즉 IT중심이지만 지식을 재사용하기 위한 지식을 체계화하고 저장하고 확산(공유)하는 지식경영의 일련의 모든 과정이 포함되어 있다는 것이다. 따라서 어느 한가지 전략만으로는 지식경영을 수행할 수 없다. 자사에 맞는 지식경영 전략을 선정하고 나머지 지식경영의 요소들로 지원하는 시스템이 되어야 할 것이다.

또한 조직 특성에 따른 지식경영 전략에 관한 결과를 요약하면 다음과 같다.

대림산업은 지식경영의 초기단계라고 할 수 있다. 현재 대림산업에서 사용하고 있는 지식경영은 누군가가 지식베이스-‘코러스’에 어떠한 문제를 올리면 그에 대한 답변을 찾는든지, 원하는 자료를 코러스에서 찾아내는 ‘문서중심’형태의 성격을 가지는 것을 기업사례분석 및 인터뷰결과에서 알 수 있었다. 지식경영 초기 단계이기에 아직은 지식경영의 성과 측정도 제대로 되어있지 않은 상태이다. 결론적으로 계속적으로 지식을 재사용하기 위해 지식을 체계화하고 저장하고 확산하는 등의 전자문서시스템을 만드는 등 많은 부분에서 KMS에 치중하고 있다는 것이다.

아더앤더슨은 컨설팅업체답게 모든 부분에서 뛰어난 지식경영체제를 갖추고 있다. 그러나 결론적으로 말하면 지식의 재저장 전략을 회사의 경쟁전략으로 사용하고 문서중심의 지식경영전략을 사용하는 등 IT에 대규모 투자를 하고 있는 것이 현실이다. ‘문서중심’방법은 아더앤더슨의 경우 유일한 방법이 아니다. 지식을 공유하기 위해 서로 의견을 나누기도 한다. 중요한 것은 지식의 재사용 전략을 어느 정도 사용하는가 하는 점이다. 앤더슨은 지식공유를 위해 대면중심을 사용하기보다는 KMS를 통한 문서중심으로 문제를 해결하고 지식의 재사용 전략을 사용하고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 앤더슨컨설팅은 KMS중심, 문서중심의 지식경영 전략을 수행하고 있다고 보아야 할 것이다.

버크만 연구소는 지식담당 매니저의 역할이 중요하다. 이들은 지식과 종업원 사이의 다리 역할을 한다. 이들로 인해 기업과 고객이 만나고 기업과 종업원이 만난다. 기업과 종업원이 만나는 역할의 가교를 하는 것은 K' NETIX라는 지식경영시스템의 매개체를 통해서이다. 하지만 지식매니저들은 문제 발생 시 포럼의 형태를 이용하여 문제에 대응한다. K'NETIX도 포럼형태의 KMS이다. 따라서 대면중심의 역할도 빼놓을 수 없다. 여기서 버크만 연구소의 지식경영시스템의 주 전략은 문서중심이라는 것과 부 전략으로 대면중심을 사용한다고 보아진다. 버크만 연구소의 지식경영시스템은 원래 커뮤니케이션을 목적으로 구축되었던 것이다. 따라서 버크만의 지식경영의 문서중심과 대면중심을 적절하게 잘 소화해 내고 있다고 볼 수 있다.

본 연구가 우리에게 주는 시사점은 다음과 같다.

지식경영은 단순히 지식관리 시스템의 도입 및 활용만으로 그 기능을 완전히 발휘하는 것은 아니다. 조직의 내부에서의 변화와 구성원들간의 지식공유에 대한 인식 변화, 지식공유에 대한 적절하고 바른 보상으로 인한 동기부여, 그리고 이 모든 것을 가능케 하고 의지가 되는 최고경영자의 확고한 지지가 필요하다.

또한 지식경영의 전략을 결정할 때 중요한 점이 기업 내에 인적자원이 얼마나 지리적으로 떨어져 있는지가 중요하다. 대립산업의 경우 전국적으로 110여 곳에 달하며 전직원의 50%가 원격지에서 근무하고 아더앤더슨의 경우 세계 47개국 170여 개의 사무소에서 근무한다. 버크만 연구소는 21개국에서 경영활동을 하고 있으며 종업원은 14%정도의 시간만 사무실에서 근무한다. 그리고 기업이 어떠한 인적 자원을 가지고 기업을 경영하고 있는지도 잘 알아야 할 것이다. 대학 학부 졸업생들은 교육을 빨리 받아들이고 대규모 집단의 팀을 만들어 문제 해결하는 데 유리하기 때문에 이에 따른 지식경영의 전략을 수립할 수 있다. IT에 얼마나 많은 투자를 하고 있는지도 잘 살펴보아야 할 것이다. 기업내

의 IT 투자율이 높을수록 IT활용도가 높아지기 때문이다.

이러한 조직의 구조로 바람직한 지식경영의 전략은 KMS 중심, 즉 지식의 재저장 방식의 문서중심전략을 택하는 것이 유리하다. 왜냐하면 KMS를 통해 원거리의 종업원들의 지식을 한곳으로 모을 수가 있기 때문이다. 그로 인해 양질의 안정적이고 신속한 지식을 획득할 수 있기 때문이다. 또한 참신한 학부생을 씬으로써 교육의 용이함을 갖출 수 있고, IT에 많은 투자를 함으로써 KMS의 효율적 활용의 장점이 있다.

위의 내용을 정리하면 <표 13>과 같다

< 표 13 > 조직특성에 따른 지식경영 전략

	대림산업	아더앤더슨	버크만연구소
업종	건설	컨설팅	특수화학
조직	50%이상이 원격지 근무 전국 110여 곳에 원격지 사무소 존재	세계 47개국 170여 개의 원격사무소에서 기업활동을 함	근무시간의 14%만 사무실 근무 21개국에서 기업활동을 함
인적자원	리더십이 강하고 진취적인 대졸 군장교 출신을 선호 집단교육을 통한 인사고과	지식의 재사용과 해결책에 적합한 학부생채용 집합교육과 컴퓨터교육을 활용한 원격교육	대졸신입사원채용 각 분야별 지식메니저를 선정하여 지식경영의 중추적 역할 담당하며 문제해결을 위한 포럼주최
IT	지식경영의 초기단계 KMS에 많은 비중을 두고 사용함	IT에 많은 투자 사람과 형식지를 연결시키는 매개체	IT에 많은 투자 포럼형태의 KMS사용 문서중심 사용
전략	KMS를 통한 지식의 재저장 전략 문서중심	KMS를 통한 지식의 재저장 전략 문서중심	문서중심을 중점적으로 사용 대면중심도 부전략으로 사용 (포럼시)

따라서 우리 나라 기업들 또는 지식경영을 시작하려는 기업들은 이러한 전략적 요인들인 조직이나 기업내의 인적자원, IT 등을 잘 파악하여 자사에 맞게 지식경영의 모델을 찾아야 할 것이다. 조직의 구조상 어떤 형태를 취하고 있는지, 기업내의 인적자원은 어떤 종업원들로 구성되어 있는지, 지식경영을 위한 IT투자는 얼마나 하고 있는지 등에 주의를 기울여야 할 것이다. 그렇지 않고 무조건적으로 지식경영시스템만으로 지식경영의 완성이라고 보면 큰 실패를 하게 될 것이다.

2. 논문의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 지식의 시대에 어떠한 경영을 해야하는지에 대한 의문점을 제시하고 조직의 특성에 따른 지식경영의 전략 수립 방향에 대해 포괄적으로 탐색하려 하였다.

본 연구가 가지는 한계점은,

첫째, 여러 기업을 분석하려 했지만 많은 기업을 선정하지 못한 이유는 기업의 지식경영 사례가 많지 않았으므로 부득이 많은 기업을 선정하지 못하였고, 서로 같은 업종의 기업을 선택해서 비교하는, 동종 기업간 지식경영의 전략에 차이가 있는지에 대한 비교를 하지 못하였다.

둘째 우리 나라의 중소기업이나 벤처기업을 대상에서 제외함으로써 중소기업이나 벤처기업에 어떠한 지식경영이 필요한지에 대한 연구를 하지 못하였다. 현재 우리 나라는 중소기업과 벤처사업의 활발한 활동이 진행되고 있는 실정이다. 거기에 지식경영의 장점을 도입한다면 많은 성과를 거둘 것이라고 기대된다. 따라서 중소기업과 벤처산업에 대한 지식경영의 구체적인 연구가 필요할 것이다.

향후 양적 연구방법으로는 연구의 범위를 넓혀, 특정산업에 따른 기업의 공

통된 구성요소를 더욱 자세히 도출할 연구가 필요하며 우리 나라의 중소기업이나 벤처기업들이 지식경영의 어떠한 요인들을 중점적으로 수행해야 하는지에 대한 연구가 필요할 것이다.

參 考 文 獻

國 內 文 獻

김영실, 「지식경영의 실천」, 삼성경제연구소, 1998.

김준록, “지식경영의 성공요인과 도입방안에 관한 연구”, 단국대학교, 석사논문, 1998.

노나카 이쿠지로, 「지식경영」, 21세기북스, 1998.

양백, “스웨덴 스칸디아그룹의 지식경영 성공사례”, 금융, 1999.

이순철, 「사례로 본 지식경영의 이해」, 삼성 경제 연구소, 1999.

이순철, 「정보화시대 21세기 신경영 전략」, 청양, 1997.

이순철, 「지식경영의 방법론」, 1999.

정영현, 아더앤더슨의 지식경영, 서울경제신문, 1999.

포스코 경영연구소, 「지식경영」, 더난출판사, 1998.

LG경제연구원, 월드베스트 프랙티스33, 1997.

LG경제연구원, A+ 기업, LG 경제연구원, 1993.

Nonaka, I., 김형동 역, 「조직적 지식창조 이론」, 지식창조의 경영, 21세기북스, 1998.

Nonaka, I. and N. Konno, 나상익 역, 「지식창조 프로세스」 - 지력경영의 원동력, 지식경영, 21세기북스, 1998.

外國文獻

Brooking, A., *Intellectual Capital*, International Thompson Business Press, 1996.

Bukowitz, W., "In the Know", CIO, April 15, 1996.

Consortium Benchmarking Study, "Knowledge Management," American Productivity & Quality Center, 1996.

Consortium Benchmarking Study, "Using Information Technology to Support Knowledge Management," American Productivity & Quality Center, 1997.

Davenport. T. H. D. W. Long and M. C. Beers, "Successful Knowledge Management Project," Sloan Management Review, Winter, 1998.

- Davenport, T. H. and L. Prusak, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, 1998.
- Drucker, Peter, *The Information Executives Truly Need*, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1995.
- Earl, M. J., *Strategic Information System: A European Perspective*, John Wiley & Sons, Ltd., 1994.
- Edvinsson, L. and Malone, M. A., *Intellectual Capital*, HarperBusiness, 1997.
- Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge* Harvard Business Review, March-April, 1999.
- Johnson Barry, *Polarity Management*, Amherst, Mass : HRD Press, 1993.
- Katzenbach , Jon & Smith, Douglas, *The Wisdom of Team : Creating the high-performance Organization*, Boston, Harvard Business Press, 1993.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
- Ruggels, Rudy, *The State of the Nation: Knowledge Management in Practice*, California Management Review, Vol. 40, No.3, Spring.
- Schien, E. H.. *Innovative Culture and Organizations. Information Technology and the Corporation of the 1990s*, Oxford Univ. Press, CH. 6., 1993.

Senge, P., Roberts, C., Ross, R., and Bryan, K, Art, *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and tools for Building a Learning Organization*, New York, Doubleday Currency, 1994.

Stewart, T. A, *Intellectual Capital*, Doubleday Currency, 1997.

Stuart, A., "*Uneasy Pieces, Part2*," CIO, June 1, 1996.

Tobin, D. R., *The Knowledge Enabled Organization*, AMACOM, 1998.

Quintas, Paul, Lefrere, Paul and Jones, Geoff, "*Knowledge Management*," A Strategic Agenda, 1997.

ABSTRACT

A Study on the Organizational Characteristics and Knowledge Management Strategy

Lim, Kyeong-Min

Major in business management

Dept. of Business Administration

Graduate School of Management

Hansung University

There are many factors which consist of knowledge management. And weight should be carried on them corresponding with the characteristics of each company. It is also important for the company to select an object. With these factors, success and failure depend on selecting an object and carrying out them. Though the centroid of industrial economy has been changed from material resources to intellectual assets, knowledge management which is for the effective use of knowledge hasn't settled down. Therefore, this study which introduces the effective knowledge management strategies by factors - evaluation of knowledge and compensation, KMS, share climate, CEO, etc. - can be very helpful to those managers who are interested in the knowledge management.

The purpose of this study is, through the cases of companies which are carrying out or already settled knowledge management, to deduce propulsion strategy according to the organizational characteristics and to present advance course of knowledge management to Korean companies. In

addition, it is another purpose of this paper to help successful settlement of other following knowledge management companies.

This study tries to search how the company should propel when it carries out knowledge management. For this, this study extracted critical factors from previous studies, consulted other data including company case papers, and executed case studies for domestic companies by visiting and interviewing them.

Through knowledge management cases of three companies - Daelim Industry, Arthur Anderson, and Buckman Lab. - this study compared and analyzed which critical factors should be taken more emphases on, and searched advance course for Korean companies.