

## 지식경영에 대한 이해 : SI업체의 지식경영 사례중심

한 지원 박사

- 컨설팅 부문 KM팀장
- Phone : (02) 3770 - 1599
- E-Mail : jiwonhan@lgeds.lg.co.kr

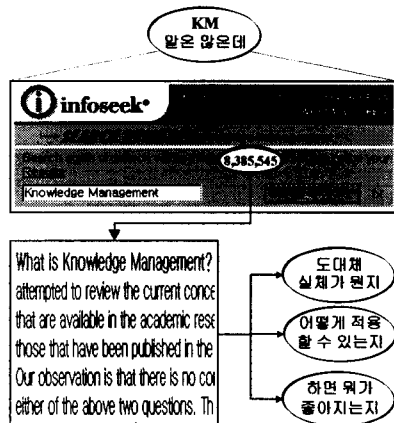


### Introduction

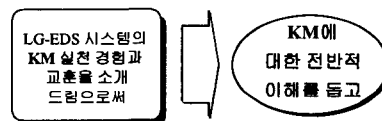
#### □ 발표의 목적

금일 발표의 목적은 지식경영(이하 KM)의 필요성과 추진 전략에 대한 LG-EDS 시스템의 실천적 경험을 소개 드림으로써, KM에 대한 전반적 이해를 돕고 적용의 필요성 및 방법을 공감하는 데 있음

#### 여러분의 관심 및 요구사항



#### 발표의 목적



#### 궁극적으로는



### 지식 중심의 경영이 왜 필요한가?

**Why**

지식 중심의 경영이 왜 필요한가

**What**

지식이란 무엇인가  
지식경영이란 무엇인가

**How**

지식경영 어떻게 할 것인가

**지식 중심의 경영이 왜 필요한가?**

- 기업활동의 본질과 경영의 의미
- 생산성과 품질을 확보하는 방법들
- 지식이 생산성과 품질 수준에 미치는 영향
- KM - 광의의 정의
- 왜 지금에서야 Issue로 부각되는가?

Copyright © 1999 LG-EDS Systems Inc. All right reserved

2

**LG-EDS시스템**

지식 중심의 경영이 왜 필요한가 ?

**기업활동의 본질과 경영의 의미**

기업활동이 영속되려면 생산성을 극대화하고 품질 수준을 확보 유지하는 것이 반드시 뒷받침 되어야만 하며, 이를 달성하려는 다각적인 전략 및 활동들을 경영의 본질로 정의할 수 있음

기업 활동이 영속적으로 가능 하려면

기업 사명의 사회적 인정

재무적 성과 유지

고객 선택의 지속적 확보

생산성과 품질 확보

- 사회적 가치의 실현
- 윤리적 정당성 확보
- 사회에의 기여

- 적절한 이익의 확보
- 지속적인 매출의 창출
- Doing More with Less

- 적절한 가치의 제공
- 고객 만족의 실현
- 고객으로부터의 인정

- 보다 더 좋게(Quality)
- 보다 더 빠르게(Delivery)
- 보다 더 싸게(Cost)

경영이란 ?

생산성과 품질(핵심 역량)을 확보하여 기업활동의 영속성을 보장하려는 다각적 전략과 활동

\* 경영(Management) : 계속적, 계획적으로 사업을 해 나감

Copyright © 1999 LG-EDS Systems Inc. All right reserved

3

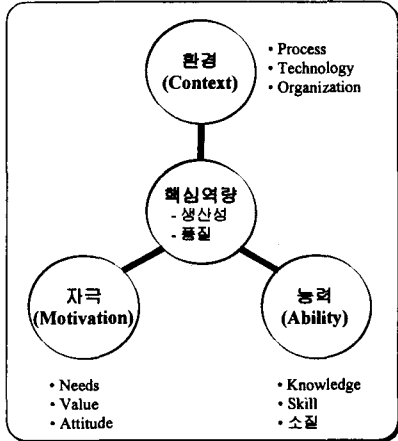
**LG-EDS시스템**

지식 중심의 경영이 왜 필요한가 ?

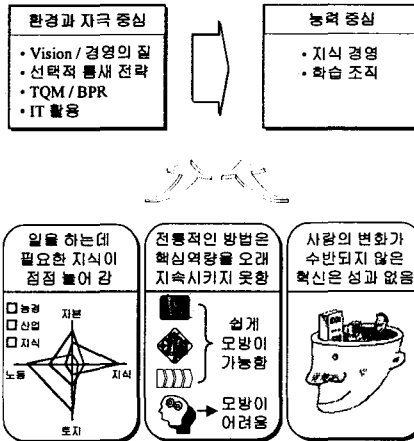
생산성과 품질을 확보하는 방법들

핵심 역량을 확보하기 위하여 그동안 각 조직은 사업 환경의 고도화 및 지속적 동기부여 등의 인간 외적 요인을 중시하는 활동을 전개해 왔으나, 최근 여러 이유로 인간 자체가 보유한 능력을 중시하기 시작함

핵심 역량 모델\*



달성 방법의 변천



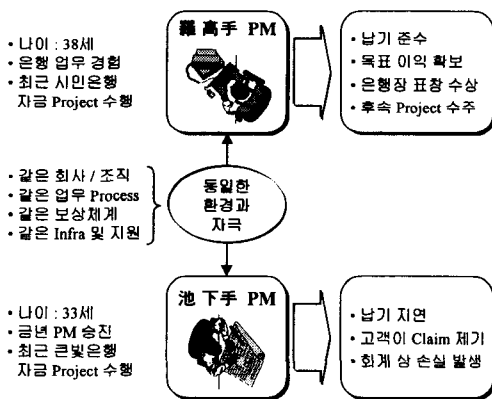
\* 출처 : Future Work (이건영 외, 1996)

지식 중심의 경영이 왜 필요한가 ?

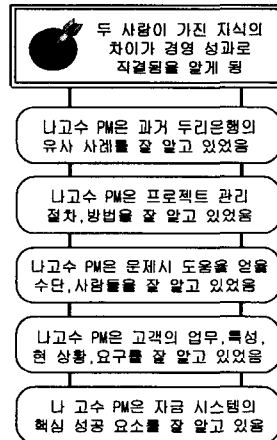
지식이 생산성과 품질 수준에 미치는 영향 (개인적 차원)

동일한 환경과 자극 하에서는 생산성 및 품질 수준의 차이가 근본적으로 각 개인이 가진 학습 능력과 지식의 차이에 의해 발생하고 있음

어느 SI 업체 두 PM의 사례



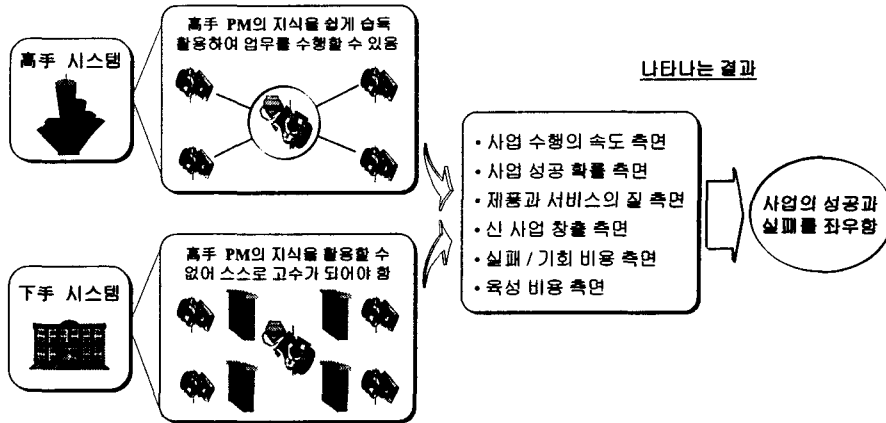
원인분석 결과는?



㉑ 지식이 생산성과 품질 수준에 미치는 영향 (조직 차원)

지식 자체의 특성 상, 각 개인이 소유하는 지식을 상호 공유 활용할 경우, 사업의 성공과 실패를 결정적으로 좌우할 만한 급격한 시너지 효과를 기대할 수 있음

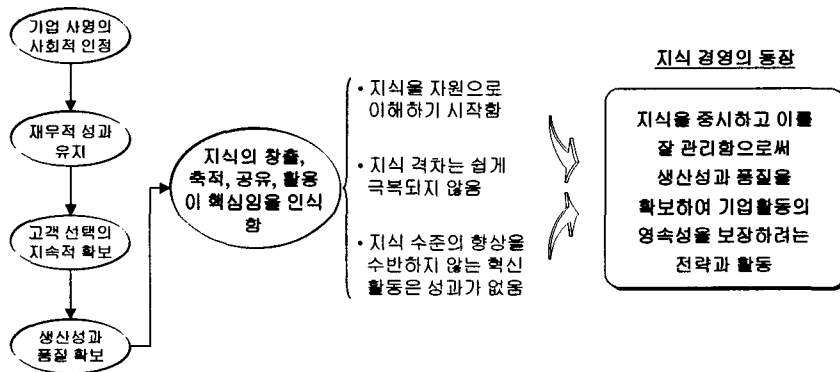
어느 두 SI 업체의 사례



㉒ KM : 광의의 정의

결론적으로 조직과 구성원들이 보유한 지식이 생산성과 품질 수준을 좌우하는 결정적 요인임을 알게 되어 이를 관리함으로써 사업의 영속성을 보장하려는 노력과 시도가 등장하였고 이를 지식경영으로 부르게 됨

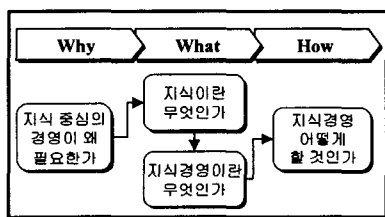
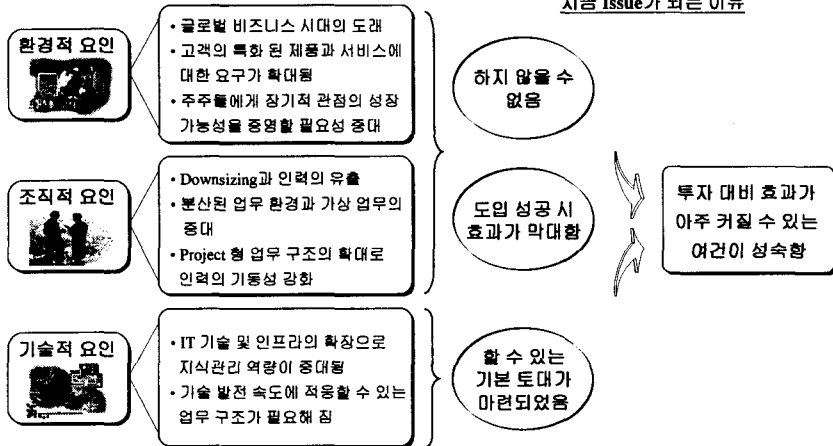
기업 활동이 영속적으로 가능 하려면



☞ 왜 지금에서야 Issue로 부각 되는가 ?

지식경영이 최근에 핵심 이슈로 논의되는 이유는, 이의 도입 시 기대되는 효과에 비해, IT Infra의 성숙으로 추가 투자의 규모는 상대적으로 적어 투자 대비 효과가 아주 커질 수 있는 여건이 성숙한 데 있음

지식경영을 이끄는 세 가지 요인



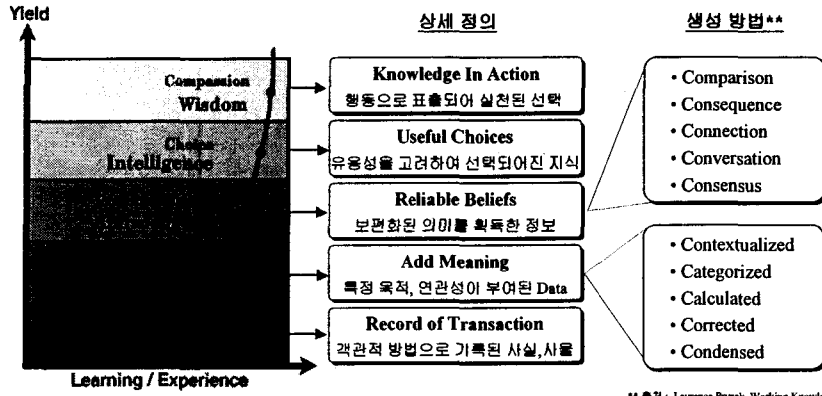
지식이란 무엇인가?

- 지식의 개념 - 이론적 측면
- 지식의 개념 - 실천적 측면
- 지식의 종류
- 지식의 속성

☞ 지식의 개념 : 이론적 측면

지식이란 정보 간의 상호 비교, 인과관계 추출, 연관성 분석 등을 통해 불확실성이 제거되어 시간,공간, 송수화자에 관계없이 보편성이 있음이 확인되어져 유용한 행동을 촉발할 수 있는 정보 또는 능력을 말함

Data-Wisdom Curve\*



Yield = Intellectual dividends per measure of effort invested.  
Examples: Increased clarity, deeper understanding.

\*\* 출처 : Laurence Prusak, Working Knowledge

\* 출처 : <http://www.csi-1.com/csi/knowledge-garden/kidw.html>

Copyright © 1999 LG-EDN Systems Inc. All right reserved

☞ 지식의 개념 : 실천적 측면

실천적 의미에서의 지식이란 조직의 생산성과 품질 향상에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 보편화 된(검증된) 정보 또는 능력을 의미하고 있음\*

Data-Wisdom 상세 정의	택시 기사의 경우	사구팔구 쇼핑 영업사원의 경우
<b>Knowledge In Action</b> 행동으로 표현되어 실천된 선택	• 당연히 25일 저녁 영등포 !! (노하우 / 프로세스 / 특허 / 관습 / 상품 / 문화 / 기술)	• 매월 24일 화장품 Catalog을 김 정환 고객에게 메일로 보낼 것
<b>Useful Choices</b> 유용성을 고려하여 선택되어진 지식	• 여의도는 이 시간이면 빠져 나오기 힘들니 영등포로 가자. (의사 결정 능력 / 판단 능력 문제 해결 능력)	• 이번에 새로 나온 OHUI Brand를 미리 권해 봐야겠다.
<b>Reliable Beliefs</b> 보편화된 의미를 획득한 정보	• 매월 25일 저녁에는 공자 상가나 영등포쪽이 손님이 많지. (참이 검증된 정보)	• 김 정환 고객은 25일 경에 LG에서 생산하는 여성용 화장품을 주로 구매하는 군
<b>Add Meaning</b> 특정 목적, 연관성이 부여된 Data	• 현재시각 양화대교가 많이 막히고 있습니다.(교통 정보)	• 김 정환 고객의 주문 이력
<b>Record of Transaction</b> 객관적 방법으로 기록된 사실,사물	• 1일 정오 / 양화대교 • 소니타 인천 4 라 XXXX • 지나가다	• 3월 25일 14시 • 김 정환 고객 • 여성 화장품 세트 / 주문하다

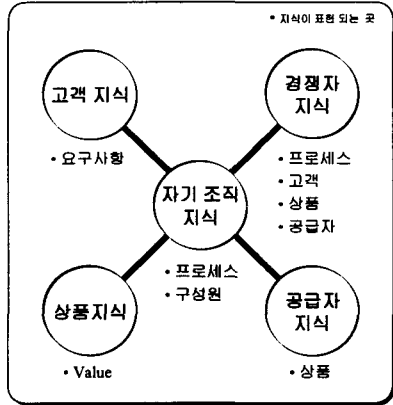
\* 참고 : Knowledge is the capacity for effective action in a domain, where effectiveness is assessed by a community of fellow practitioners. - Fred Kofman

Copyright © 1999 LG-EDN Systems Inc. All right reserved

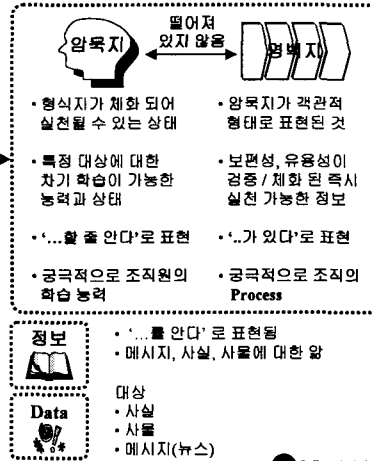
지식의 종류

조직 내에서의 지식이란 관리 대상에 따라 크게 5가지 범주로 구분할 수 있으며 이것이 존재하는 형태에 따라 각각 암묵지(Tacit Knowledge)와 명백지(Explicit Knowledge)로 나눌 수 있음

대상에 따른 분류



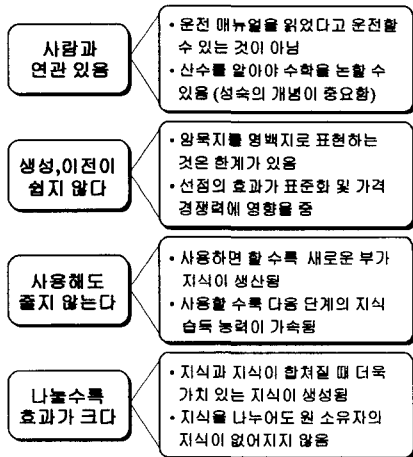
형태에 따른 분류



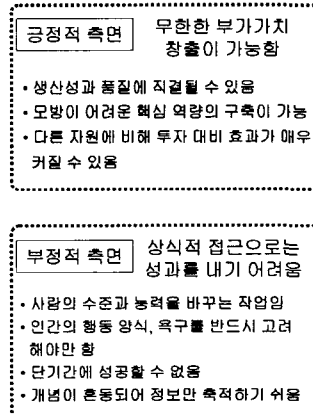
지식의 속성

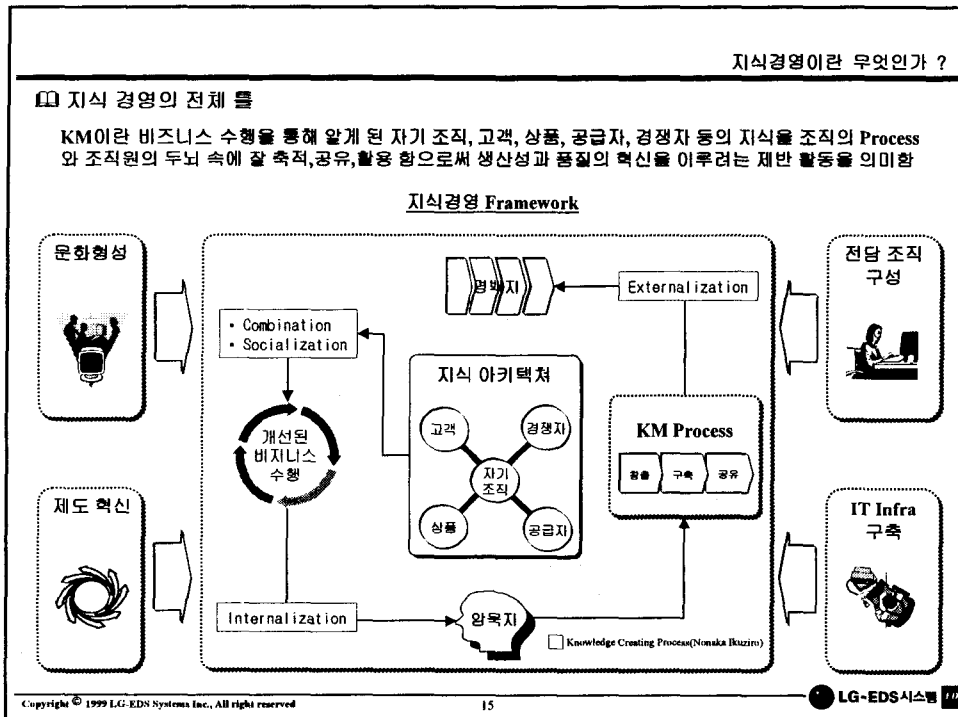
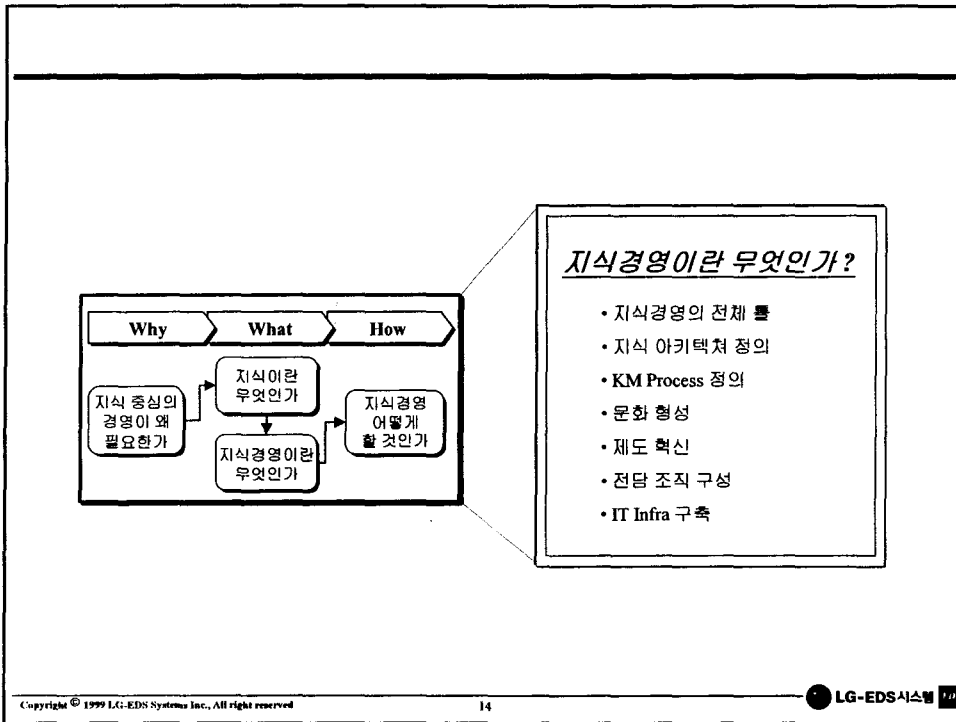
지식은 규모의 경제 뿐만 아니라 범위의 경제를 가지는 것으로써 잘 선정하고 활용하면 무한한 부가가치가 확보할 수 있으며 지속적인 경쟁우위 요소로 작용할 수 있음

지식의 고유 속성



지식 경영에 주는 시사점



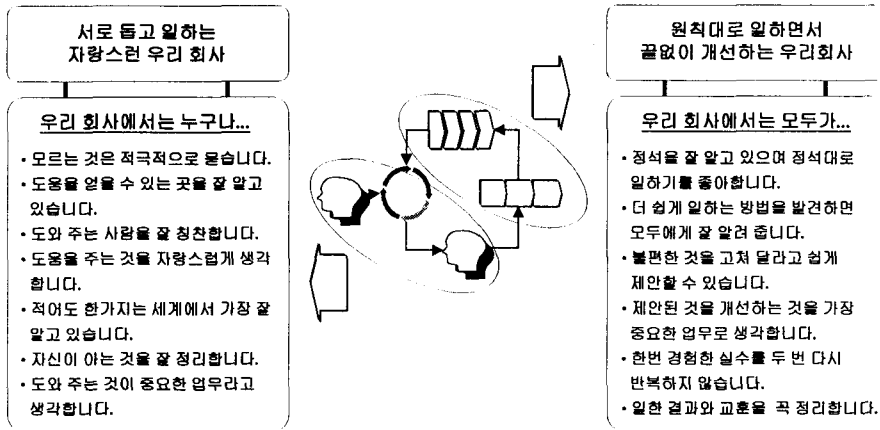




☐ 사례 : 지식경영 목표 Image

L사에서는 지식경영을 통해 달성하고자 하는 목표이미지를 원칙대로 일하면서 끝없이 개선하며, 서로 돕고 일하는 회사를 만드는 것으로 구체화 하고 있음

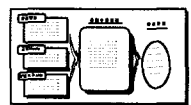
L사의 지식경영 목표 이미지



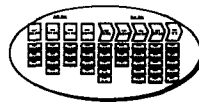
☐ 지식 아키텍처 정의

각 조직의 지식은 사업 성공에 핵심이 되는 업무 Process 를 가장 잘 수행하는 Best Practice(사람 / 조직)가 보유한 암묵적 / 형식적 지식 항목을 상세화 함으로써 정의할 수 있음

조직의 핵심 역량 이해

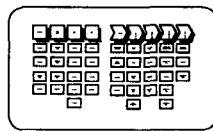


- 사업 성공 요소
- 핵심 역량 / 현안



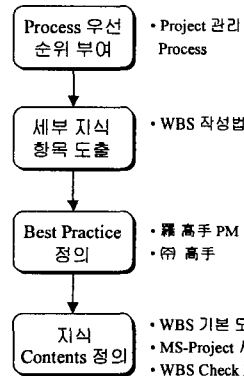
- 업무 기능 모델 분석
- 핵심 역량 / 현안 적용

핵심 업무 Process 정의



- 고객의 요구 처리 Process
- 신제품 개발 Process
- Project 관리 Process
- 수주 관리 Process
- 협력업체 관리 Process
- 상품 배송 Process

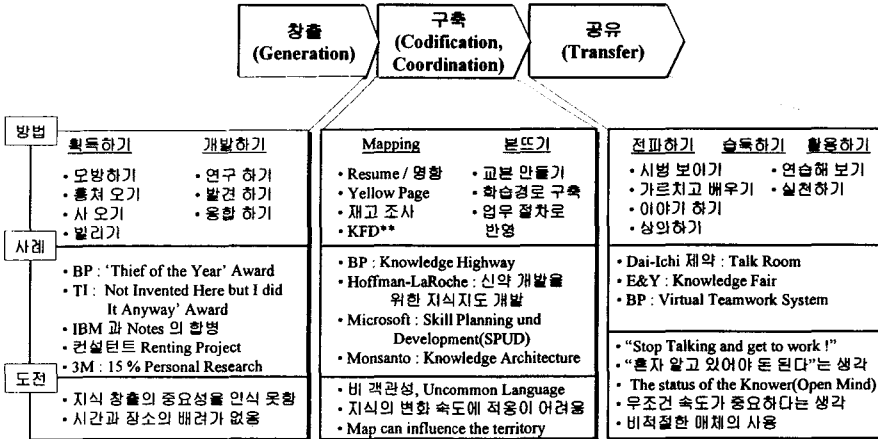
Process 수행지식 정의



**☐ KM Process 정의**

관리 대상 지식이 설정되면 구체적으로 그 지식들을 확보, 구축, 공유, 활용, 가치중대 하기 위한 구체적 방법을 설정해야 하며 이를 위해 다양한 방법이 강구될 수 있음

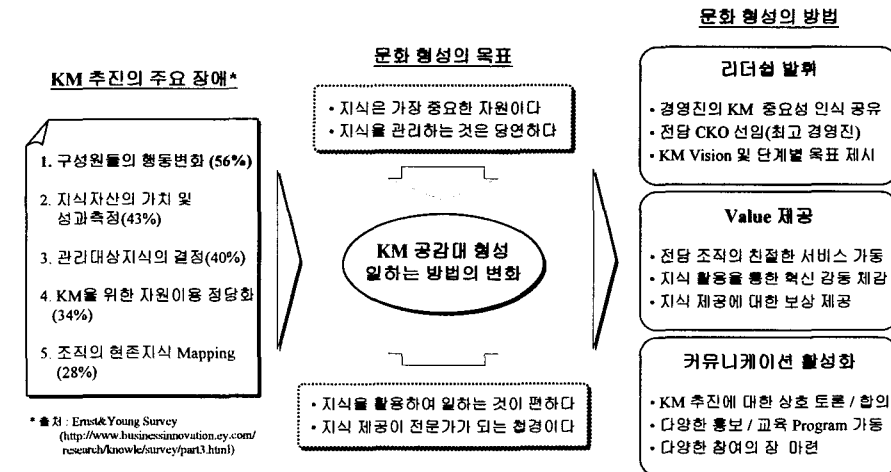
**지식을 관리하는 여러 가지 방법들\***



\* L. Prusak, Working Knowledge(1998)    \*\* Knowledge Flow Diagram  
 Copyright © 1999 LG-EDS Systems Inc., All right reserved    18    LG-EDS시스템

**☐ 문화 형성**

KM 성공의 핵심은 구성원들이 지식경영의 중요성에 대해 공감하고 스스로 일하는 방식을 변화해 나가는 자발적 참여 문화 형성에 있으며 이를 위해 다각적 변화관리 프로그램들을 지속적으로 전개해야 함



\* 출처 : Ernst&Young Survey (http://www.businessinnovation.ey.com/research/knowledge/survey/part3.html)  
 Copyright © 1999 LG-EDS Systems Inc., All right reserved    19    LG-EDS시스템

☞ 제도 혁신

지식경영을 저해할 수 있는 기존의 각종 제도를 개선하고, 다양한 촉진 Program을 전략, 사람, 조직, Process 측면에서 강구하고 이를 실천하여야 함

주요 혁신 대상

- 전략 관련**
  - 성과에 대한 새로운 인식 및 측정 방법 혁신
  - 지식에 대한 가치 측정
- 사람 관련**
  - 개인에 대한 평가 및 보상 혁신
  - 업무 환경 및 스타일 변화
  - 채용, 육성 방법의 변화
- 조직 관련**
  - Virtual & Cross-Functional Team
  - Flat 한 조직 구조 실현
  - 과감한 권한 위임
  - Outsourcing / 사내 거래
- Process 관련**
  - 보안 제도 혁신
  - Process 평가 및 심사 체제
  - 기타 지식관련 Bottleneck 해소

제도 혁신 방향

- 강요하지 않고
- 쉬운 것 부터
- 지속적으로

달성 목표

- 전 구성원이 자발적으로 지식 활동에 참여할 수 있는 구체적 시간 및 방법 확보
- 지식 활동에 장애 요소로 작용할 수 있는 관습 및 제도 타파

☞ 전담조직 구성

장기적 관점에서 KM Project를 이행하고 전문적인 지식 서비스 제공을 통한 공감대 형성을 위하여 지식을 수집, 관리, 유통, 활용 지원 등의 임무를 전담하는 조직의 구성은 필수적임

KM 전담 조직의 임무 및 활동

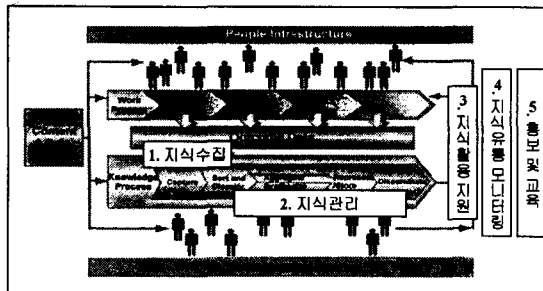
- 회사의 모든 조직을 지속적으로 탐색하여
- 누가 무엇을 알고, 알기를 원하는지 발견하고
- 지식 현황을 관리하고, 활용을 권유 하며
- 지식의 빠른 유통과 교환을 지원하고 촉진함

KM 전담 조직의 필요성\*

- KM을 위한 단일화된 창구 제공
- 장기적 관점에서 KM을 이행
- KM 과 관련한 이해 조정
- KM 을 위한 필수 Skill 필요
- 프로젝트 성 조직 형태의 증가

"So since it's also everybody's job to monitor and enhance revenues, you've also eliminated the finance and accounting organizations?"

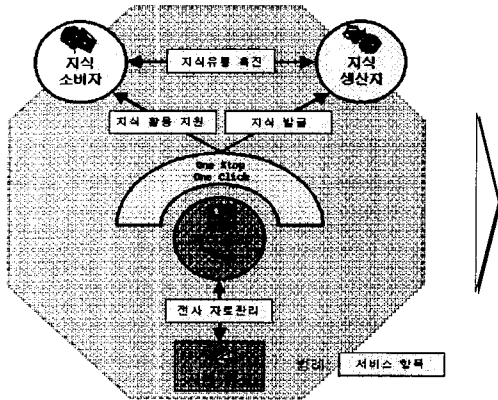
- Thomas H. Davenport



**사례 : L사의 Knowledge Center**

Knowledge Center는 지식 발굴, 지식 활용 지원, 지식 유통 촉진 세 영역의 서비스 모델을 근간으로 다양한 지식 서비스를 마련하여 제공 중임

**KC Service Model**



**상세 서비스 내용**

- 지식 중개 서비스**  
업무 수행 중 발생하는 지식 Needs 및 Issue 해결을 중재함
- 지식 탐색 지원 서비스**  
- 사용자의 문제 명확화 지원  
- 효율적인 지식 접근경로 제공
- Community 구성 관리**  
이해와 관심을 같이하는 조직 구성원간의 지식교환의 장 마련
- On-Demand 서비스**  
- 사용자의 지식생산 업무 대행  
- 지식 Package 생산 및 제공

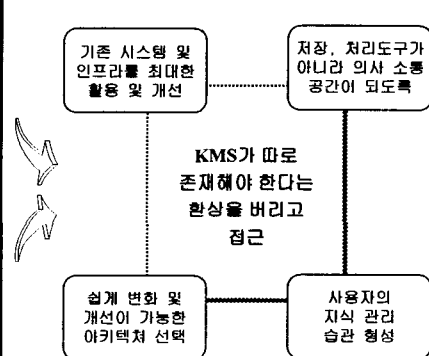
**IT Infra 구축**

지식을 효과적으로 구축하고 활용하기 위해 기존 정보 시스템의 성능향상 및 신규 구축, KM을 위한 다양한 신기술 채택 등을 고려할 수 있음

**KM을 위한 IT Infra 구축 대상**

지식을 생성, 공유하기 위한 전문 도구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KM Application</li> <li>• 검색 및 추출 도구</li> <li>• 협업 도구</li> <li>• 문제해결 도구</li> <li>• 지식창출 도구</li> <li>• 문서 관리 도구</li> <li>• Push 도구</li> </ul>
정보에서 지식을 추출하는 도구들	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Warehousing 도구</li> <li>• Data Mining 도구</li> </ul>
구축되어 있지 않은 정보시스템	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">인사</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">회계</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">영업</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">생산</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">물류</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">판매</div> </div>
통신망 및 OA Infra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LAN 등의 기간 통신망 구축</li> <li>• 1인 1PC 수준의 OA 환경</li> </ul>

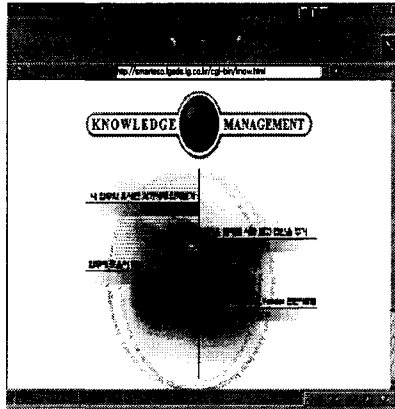
**구축 시 고려할 점**



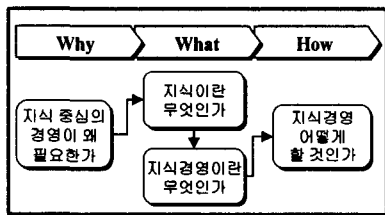
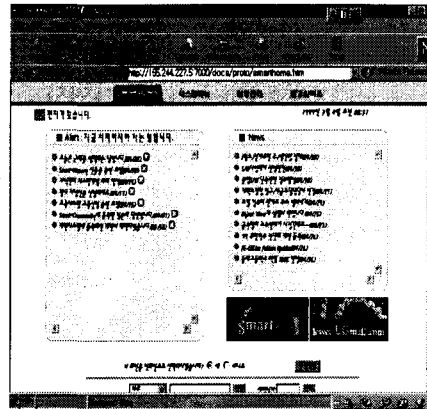
☞ 사례 : L사의 KMS 발전 방향

L사는 KM을 지원하기 위해 4개의 신규 Application을 구축하였으며 사용자들의 지식 활용 습관을 제고하기 위해 기존 정보 시스템들을 통합 Corporate Portal 차원의 시스템을 추진하고 있음

LG-EDS 시스템 지식관리 시스템(현재)



Corporate Portal(예정)



**지식경영  
어떻게 할 것인가?**

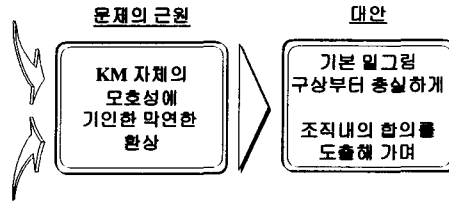
- 지식경영 추진 시 겪게 되는 어려움
- 지식경영 추진 시 반드시 고려할 점
- KM Project 전체 추진 전략
- KM Visioning
- KM Modeling
- KM Implementation
- KM 목표달성을 위한 단계

㉑ 지식 경영 추진 시 겪게 되는 어려움

실제 현장에서 KM Project를 추진하게 될 경우 KM 자체의 모호성에 기인한 많은 위험요소들이 장애요소로 작용할 수 있으므로 기본 밑그림부터 충실하게 그리고 조직내의 합의를 받는 것이 필요함

**KM Project의 주요 위험 요소**

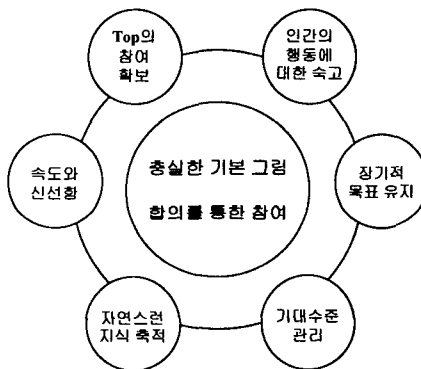
- 사용자들은**
  - KM에 대한 막연한 환상을 가짐
  - 너무 높은 기대 수준을 가지고 있을 확률이 높음
  - 현실보다 요구하기를 좋아함
- 경영진은**
  - 단기적으로 성과가 가시화 되기를 원할 것임
  - IT 기술에 의존하는 요구를 하게 될 가능성이 많음
- Project 환경은**
  - 관련 조직간 복잡한 이해관계
  - 재무적인 사정상의 제약
  - 많은 사례의 참고로 혼동 야기 우려
- 지식 자체는**
  - 지식의 개념이 불분명해 Scope 관리가 쉽지 않을 것임
  - 축적 및 활용에 아주 오랜 시간이 소요됨



㉒ 지식경영 추진 시 반드시 고려할 점

KM Project 성공을 위하여 구축 Project 전에 반드시 사전 전략 수립이 필요하며 Project 진행 과정이 참신하고 감동적일 수 있도록 끝없이 구성원들과 의사소통 하는 것이 필요함

**KM 추진 시 유의 사항**

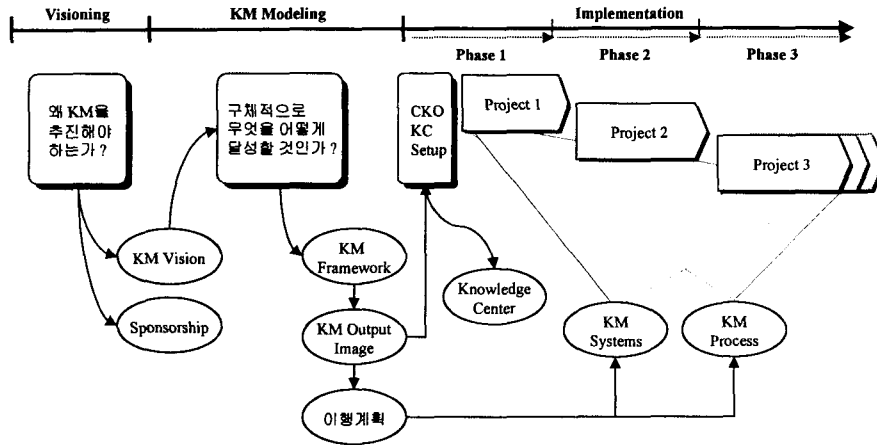


**추천 사항**

- 구체적 전략 없이 곧바로 구축 Project를 추진하지 말 것
- Project 추진 과정이 끝없이 신선하고 감동적일 것
- 기술이나 선진 사례에 너무 집착 말 것
- 가장 아이디어가 풍부한 멤버를 골라 활용할 것
- 구성원들에게 요구하지 말 것
- 구성원들에 대해 철저한 서비스 정신을 가질 것

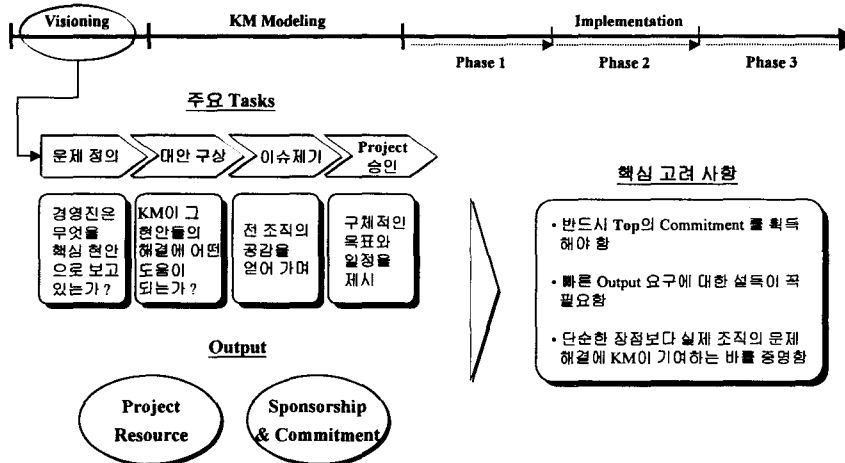
**KM Project 전체 추진 전략**

KM Visioning 작업을 통해 전체 KM의 목표 및 추진 Roadmap을 설정하고 이를 달성하기 위한 세부 추진 방안을 KM Modeling 을 통하여 구체화하여 전 조직의 합의를 얻은 후 이를 단계적으로 추진함



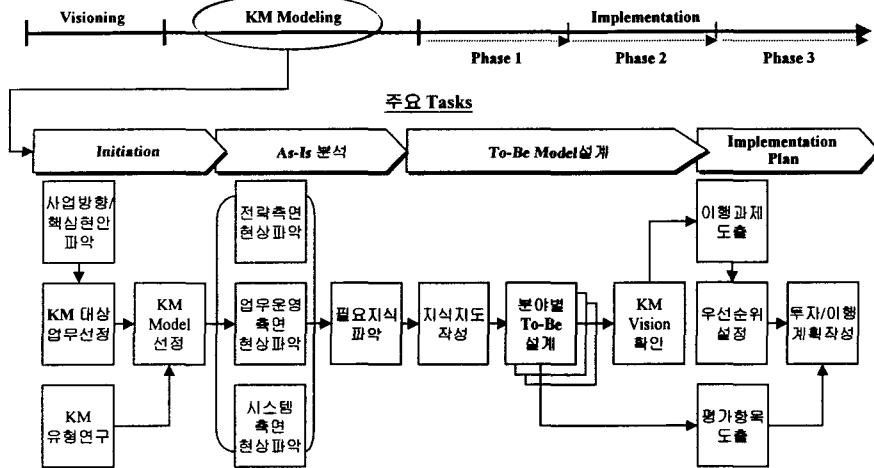
**KM Visioning**

현재의 핵심적인 경영 Issue를 해결하기 위해서는 반드시 Knowledge Management 활동 전개가 필요하다는 사실을 경영층이 인정하도록 하여 KM Project의 Sponsorship을 확보하는 단계임



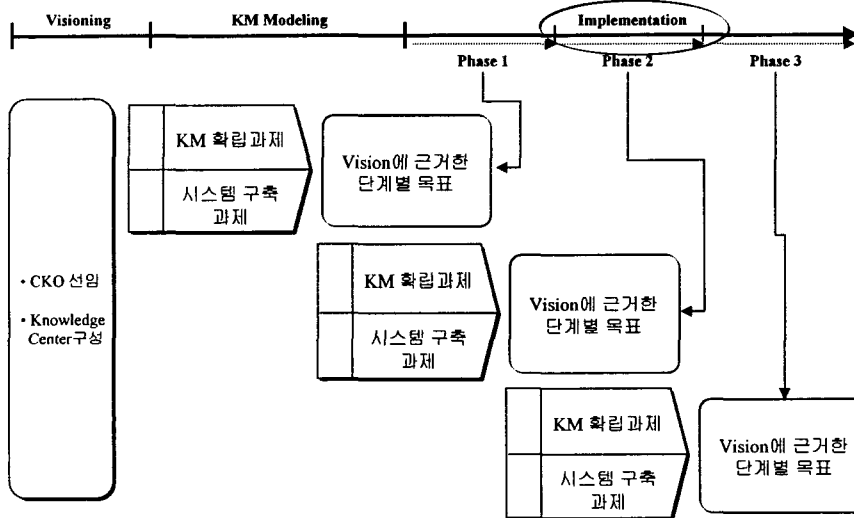
**KM Modeling**

KM Modeling 단계는 KM 비전을 실현하기 위한 구체적인 대안들을 상세히 설계하고 그 설계 내용을 구현할 구체적인 Project 계획을 전 조직원과 Consensus를 이루는 단계임



**KM Implementation**

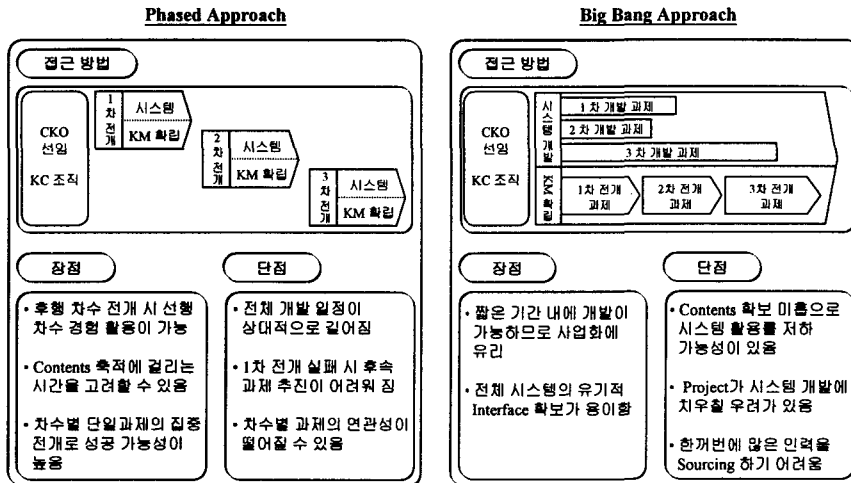
KM 비전 달성을 위한 Roadmap을 근거로 하여 각 추진과제를 실제 이행하여 달성하는 단계임





☐ 반드시 Phased Approach가 좋은가 ?

Phased Approach 및 Big Bang Approach 모두 장단점을 가지고 있으나 KM의 속성상 단계적으로 집중적인 과제 이행이 단계적으로 서서히 변화해 가는 것에 비해 위험도가 높다고 볼 수 있음



☐ KM 목표 달성을 위한 단계

1 단계에서는 업무 운영에서 생산되는 지식이 프로세스에 축적되어 개선됨으로써 생산성을 향상시키고, 2 단계에서는 사람과 사람 사이의 협력이 증대되어 궁극적으로는 지식을 중심으로 한 공동체로 발전할 것임

지식경영을 통한 조직의 발전 단계

