

## 현대전자(주) 지식경영 구축 사례

송 판 배  
지식경영팀장  
현대전자산업㈜  
e-mail ; khsong@hei.co.kr

### Agenda

1. Project background(1,2)
2. Project objective(1,2)
3. What's KM
4. Mission & Role &
5. 지식자원 현황분석 접근방법
6. 전사 KM Vision & Goal
7. KM Strategy
8. KMSystem Strategy
9. KM Project plan
10. KMSystem Structure
11. KMSystem 아키텍처
12. 평가/보상 시스템
13. KM 평가항목 및 점수
14. KM 활성화 전략
15. KM 활성화 추진일정
16. KM 업무 프로세스
17. KMS 메뉴 구성
18. KM 조직 구성
19. 조직의 역할 및 구성
20. KMS 구현 관련 주요 이슈
21. 지식 및 전문가 팀 개요
22. 지식 팀
23. 대분류:XX지식
24. WOW's(Benchmarking)(1~4)
25. Critical Success Factor
26. Q & A



# 1. Project background(1)

Mission possible for KM to carry human kind to digital world?



# Project background(2)

Being capable KM to catch up a New Economy?

- Moore's Law
- Metcalfe's Law
- Coasean Economics

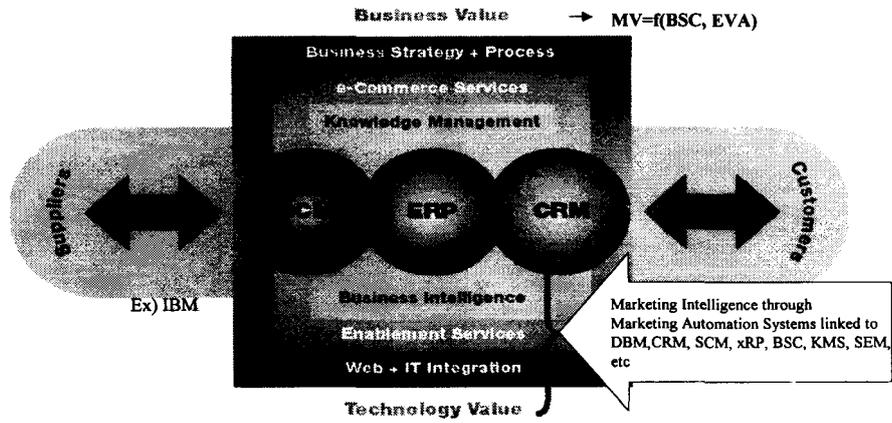
Foundation for a New Economy



"Unleashing The Killer Value Chain-Business Strategies For The Digital Age" Presented by Chunka Mui, partner, Diamond Technology Partners at Information Week Winter Forum, Feb 10-12, 1999

## 2. Project objective(1)

### KM Infra Systems?

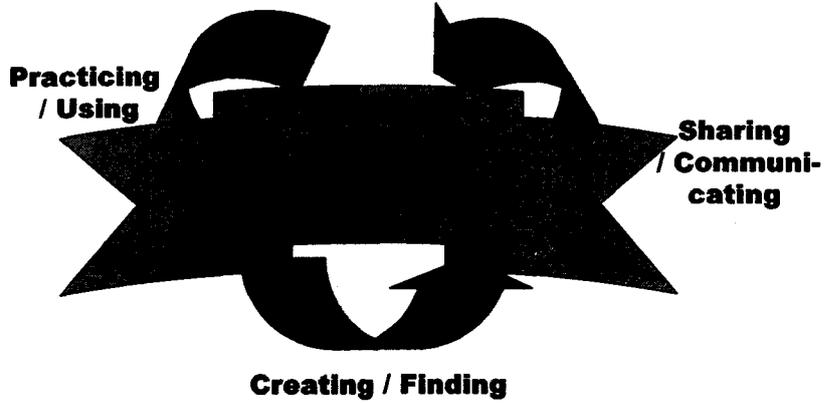


## Project objective(2)

### KM based on the Internet? Customer & Employee Intelligence



### 3. What's KM?



### 4. Mission & Role

<p><b>Mission</b></p>	<p><u>지식·정보의 발굴, 공유를 위한 Process 및 Infra 구축</u></p>  
<p><b>Role</b></p>	<p>조직 내의 지식기반을 설계·구축하여, 지식의 획득·장출·저장·공유·활용</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 회사 전체에 지식문화 형성(Change Managing Program)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공감대 형성, 자발적인 참여유도와 보상제도 등 다양한 제도 도입</li> </ul> </li> <li>2. 지식경영을 위한 기반구축(KMSystem)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- IT시스템을 이용한 공동의 지식창고 Set-up 및 관리</li> </ul> </li> <li>3. 지식경영 프로세스 관리(Process 혁신, Knowledge Mapping)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- KM를 위한 구체적인 전략수립 및 효과적 관리</li> </ul> </li> </ol>

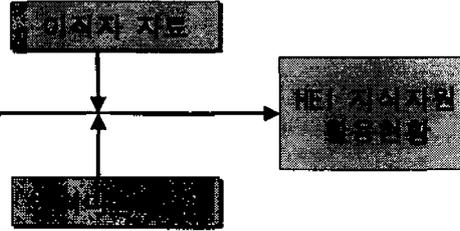
## 5. 지식자원 현황분석 접근방법

'00. 3.10~3.20

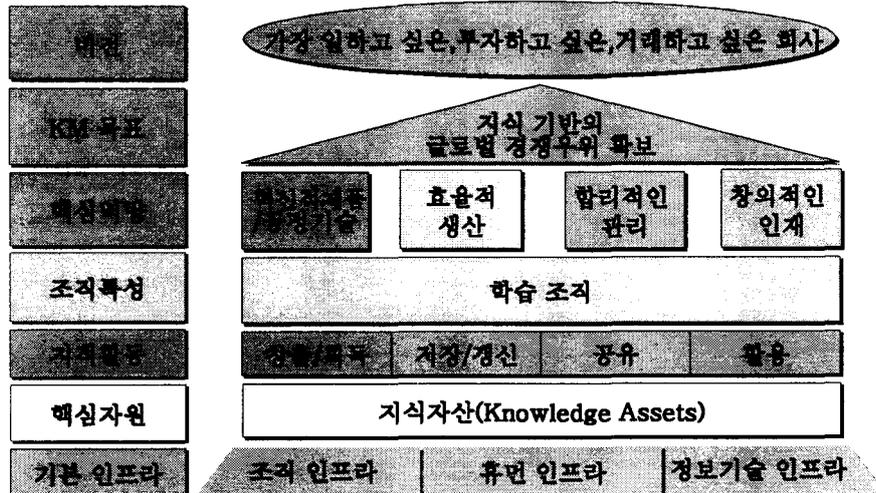
- 총 420 명 : 메모리연구소 176명, 시스템IC 86명, 생산본부 88명, 기타 75명

'00. 3.24~5.20

- 총 12명 : 이사급 6명, 부장급 6명



## 6. 전사KM Vision & Goal

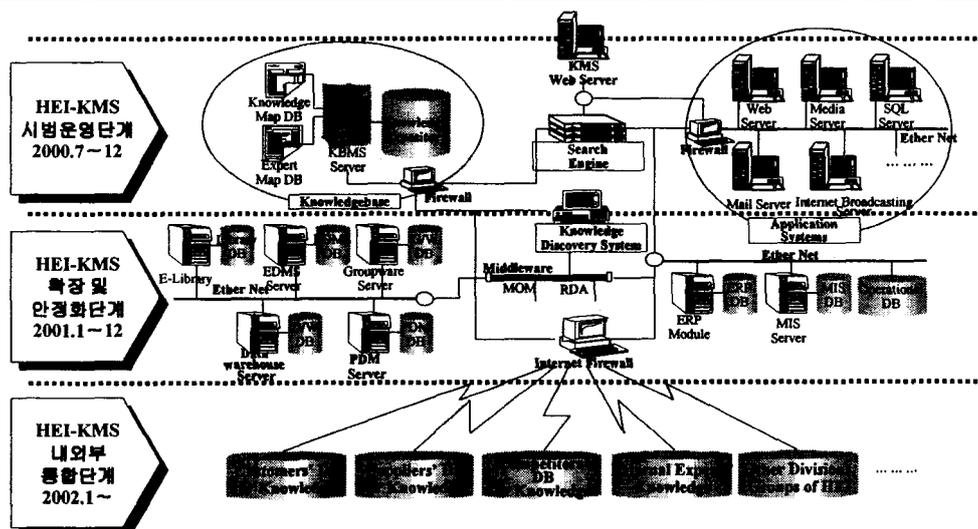


## 7. KM Strategy

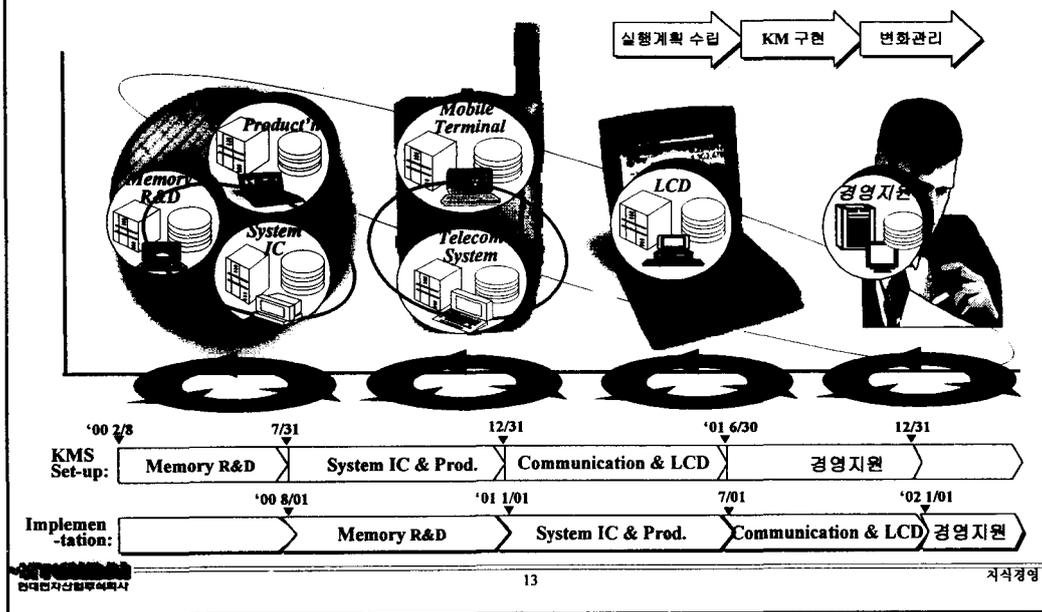
- ❖ 메모리연구소 파일럿 추진 후 단계별로 전사적 적용
- ❖ 지식경영의 조직 내 정착화 및 글로벌화를 목표로 추진

추진단계	도입 단계	확산 단계	정착 단계
기간	2000년	2001년	2002년
추진목표	지식경영 도입/활성화	학습지향적 조직문화 정착	글로벌 지식네트워크 형성
핵심 추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지식경영이해를 위한 교육 및 훈련 강화</li> <li>• 기존 지식자원의 파악 및 통합</li> <li>• 지식경영 인프라 구축</li> <li>• 지식 커뮤니티 형성</li> <li>- 팀작업 관리 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 핵심역량 중심의 지식축적 및 활용</li> <li>• 지식커뮤니티의 활성화</li> <li>• 지식공유 및 활용의 생활화</li> <li>• 압축지 관리 및 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌 네트워크 구축</li> <li>• 공급업자(장비, 재료, 설계 등), 고객(사수업체, 소비자 등), 협력업체 또는 관련업체, 전문 연구기관과의 지식네트워크</li> </ul>
지식활동 흐름	조직 ⇨ 개인	개인 ⇨ 개인 (내부전문가) 개인 ⇨ 조직	조직 ⇨ 외부 조직 개인 ⇨ 개인 (외부전문가)
추진 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 핵심 조직(연구소)에 시범적 적용 후 반도체 전문가로 확산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전사적 적용 및 확산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직외부를 포함한 글로벌 지식경영</li> </ul>

## 8. KMSystem Strategy

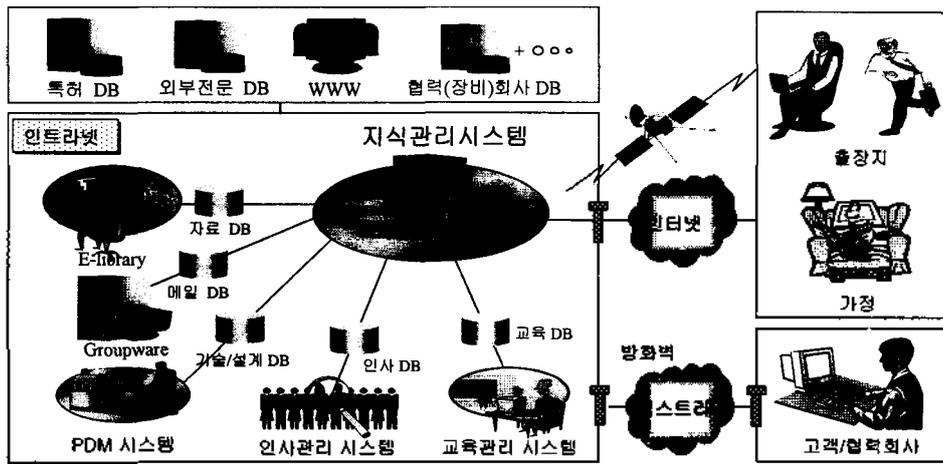


## 9. KM project plan

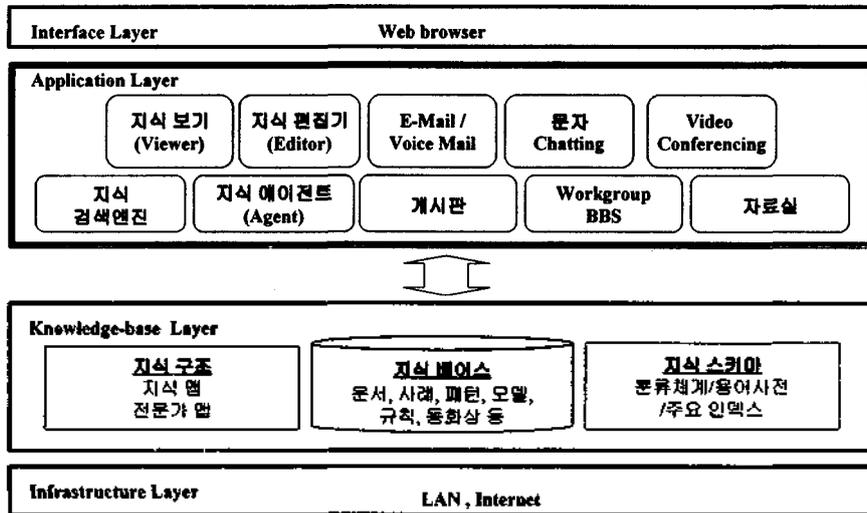


## 10. KMSystem Structure

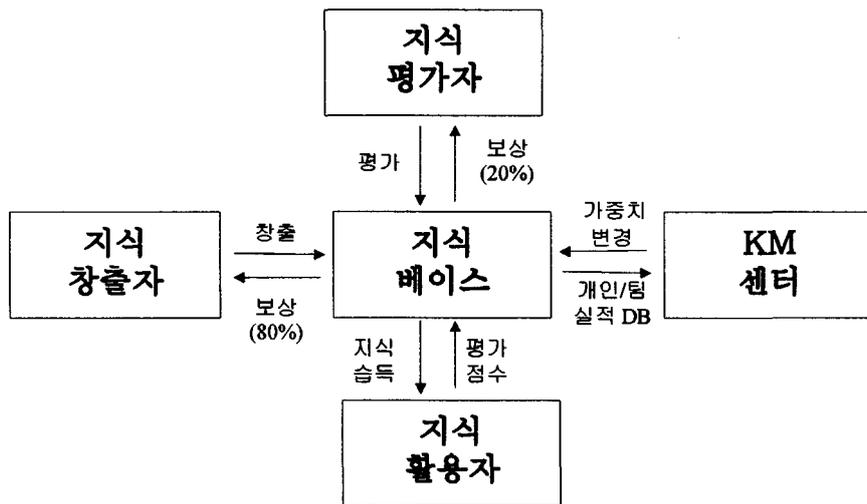
- > 사내 모든 정보를 하나의 창으로 획득할 수 있는 인트라넷 포털 시스템
- > 디지털 경영 인프라 구축 가속화
- > All in One, One to One, Single sign-on



## 11. KMSystem 아키텍처



## 12. 평가/보상 시스템



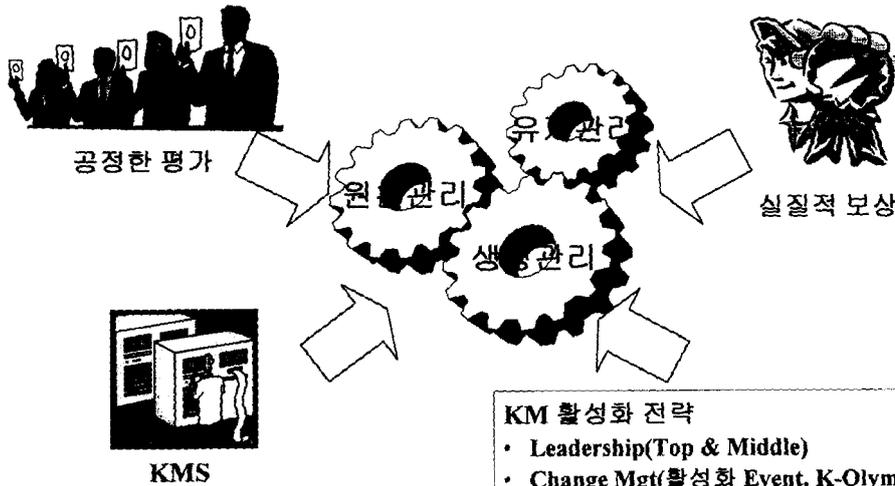
### 13. KM 평가항목 및 점수

> 암묵지와 경험지 창출을 촉진하며, KM을 활성화하는데 목적이 있음.

항 목	가중치 <sup>1</sup>	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	
Know-how	3	15	12	9	6	3	
Idea Bank	2	10	8	6	4	2	
Lessons Learned	성공사례	8	40	32	24	16	8
	실패사례	8	40	32	24	-	-
도와주세요 (Q & A)	질 문	1	5	4	3	2	1
	답 변	1	5	4	3	-	-
자 료 실	1	-	-	3	2	1	
업무 매뉴얼 <sup>2</sup>	10	50	40	30	20	10	
교육/세미나 자료	2	10	8	6	4	2	

1. 가중치 : 평가전략에 따라 바뀔 수 있으며 등급점수도 연동하여 바뀜
2. 업무 매뉴얼 점수는 팀점수와 개인점수에 모두 반영됨

### 14. KM 활성화 전략

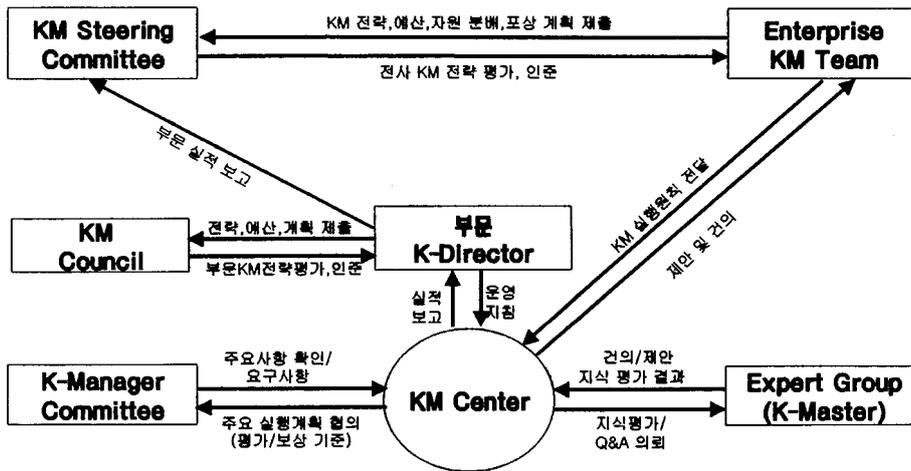


### 15. KM 활성화 추진일정 계획

KM 활성화 이벤트	2000년					
	7월	8월	9월	10월	11월	12월
· KM 홍보	→					
· KMS 선포식		□				
· KMS 교육 및 매뉴얼 배포	→					
· KM 운영 평가수정				→		
· KM 세미나 개최		□		□		
· XXX시스템 도입		□ □	→			
· KM 실적평가			□	□	□	□
· K-경진대회					□	

한국과학기술원  
경영혁신지원센터

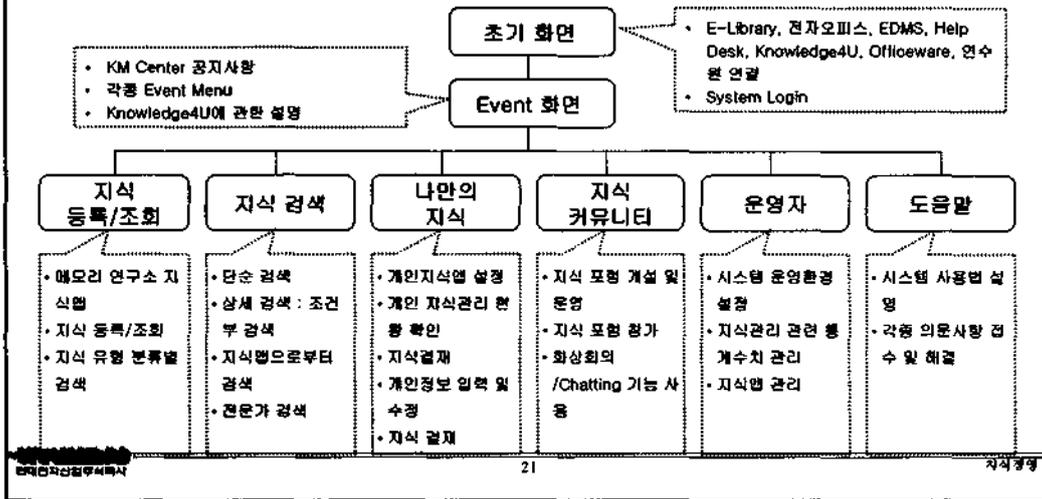
### 16. KM 업무 프로세스



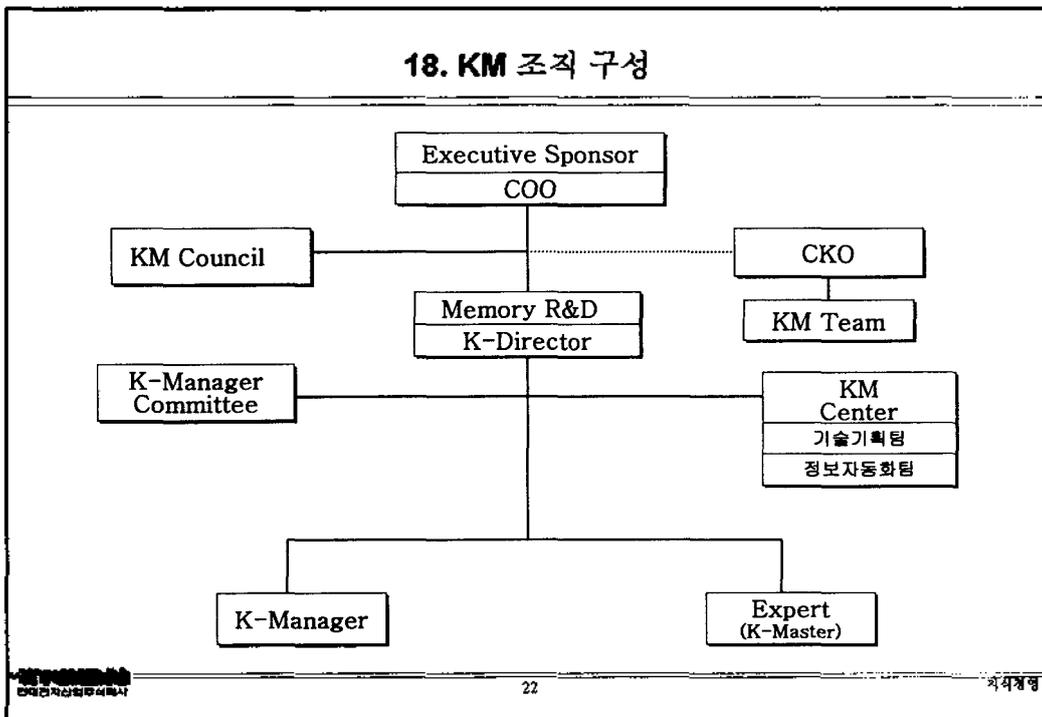
한국과학기술원  
경영혁신지원센터

## 17. KMS 메뉴구성

### ▶ 메모리 연구소 지식관리 시스템 "Knowledge4U"



## 18. KM 조직 구성



## 19. 조직의 역할 및 구성

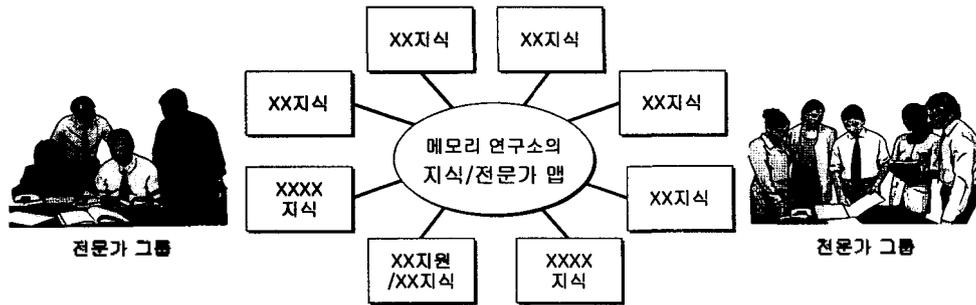
조직유형	주요 역할	참여 형태	조직구성
<b>KM Steering Committee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KM 관련 최고 의사결정 기구</li> <li>• KM 전략/실행계획/예산/자원배분 인준</li> <li>• KM 관련 주요 의사결정 및 평가</li> </ul>	Part	경영진(전사 Executive Committee)
<b>Enterprise KM Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습조직 문화형성 및 유지 발전</li> <li>• KM 전략/예산/자원 분배 계획 수립</li> <li>• KM 예산 및 자원 배분 계획 수립</li> </ul>	Full/Part	지식경영팀
<b>KM Council</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부문 KM 전략/예산/자원배분 인준</li> <li>• 부문 KM 관련 주요 의사결정 및 평가</li> </ul>	Part	부문 Executive Committee
<b>KM Center</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KM 실행계획 수립</li> <li>• 지식자원의 품질 및 성과관리</li> </ul>	Full/Part	담당팀
<b>Division Knowledge Director</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부문 지식자원 관리책임 및 지식활동 지원</li> <li>• 보안 총괄책임</li> </ul>	Part	본부장
<b>K-Manager Committee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인/조직단위의 지식활동 성과평가와 보상기준 결정</li> </ul>	Part	팀장 지식관리자

## 20. KMS 구현 관련 주요 이슈

- 전사 차원의 KMS 구현 가이드라인 정립
- 부문별 KMS 구현
- 변화 관리(Change Management)에 중점
- 단계별 KMS 기능 구현
- 직원들의 인식 제고 (Win-Win 전략)
- 쉽고 빠른 KMS 구현
- 관련 정보시스템과의 연계
- 사용자 편의성의 추구

## 21. 지식 및 전문가 맵 개요

- 지식 맵은 X개의 대분류, XX개의 중분류, XXX개의 소분류로 나뉘어짐
- 전문가 맵의 구성은 중분류별로 X-X명의 전문가가 선정되어 현재 총 XX명의 전문가로 구성
  - ◆ 전문가의 선정은 업무성과나 직급과는 상관없으며, 부서장을 배제하고 해당분야의 실무적 전문성과 경력을 기준으로 작성되었음
- 지식/전문가 맵은 향후 지속적인 수정 및 보완작업을 전제로 하고 있음



## 22. 지식 맵

XX지식	• Tr. 설계 • Cell 설계 • Failure Analysis • 신뢰성 • TCAD • TV 설계
XX지식	• Probe Test • Package Test • 특성평가 • 양산지원 • 신기술개발
XX지식	• 노 공 • ETCH • 박막생성 • CMP • Cleaning
XX지식	• 재료평가 및 분석 • ESH • Fab. 운영
XX기획 지식	• 연구소 운영방안 • Project 추진 • 대외협력 • 정보관리
XX지식	• 구조설계 • 회로설계 • 설계검증 • Layout • 불량 분석
연구XX /XX지식	• 인사관리 • 총 무 • 환경/안전 관리 • 원가관리 • 자재관리
XXXX 지식	• ECAD S/W • ECAD H/W • FRAME • Pattern Generation (PG) • Network • PC LAN • Data Base • System

### 23. 대분류: XX지식

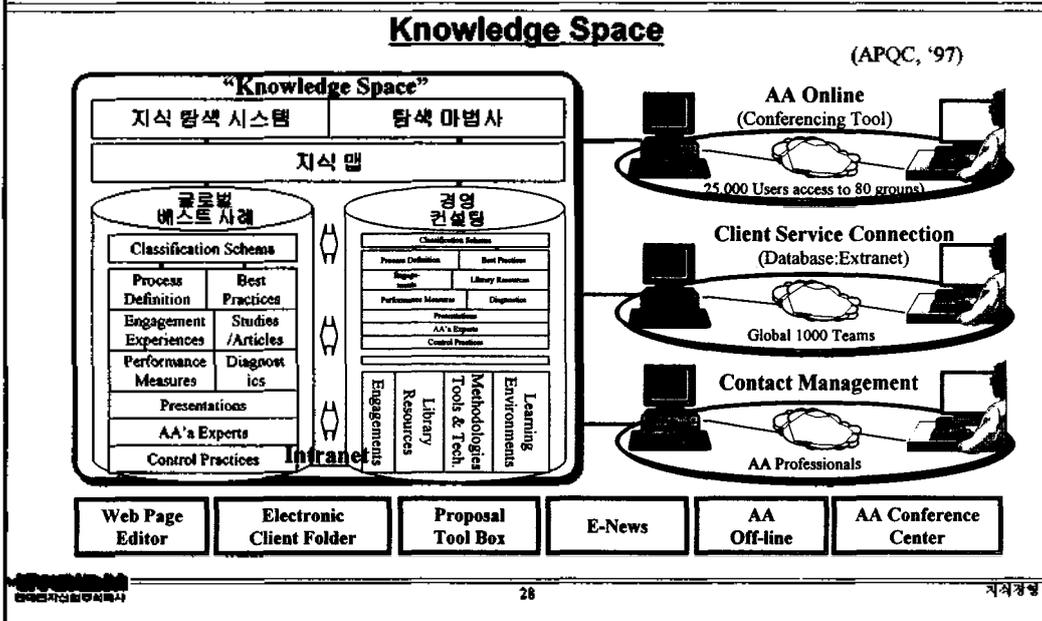
지식 분류				
중분류	소분류	내용	관련 프로세스	전문가
Tr. 설계	Bulk CMOS	•메모리용 소자 •High performance 소자 •Low voltage/Low power 소자	Memory/Logic	막 설계/ 검소자
	DRAM Cell Tr.	•DRAM Cell Tr. 설계/분석/평가 •3D Tr(New DRAM Cell용)	Memory	
	SOI	•FD/PD SOI 소자 •Low voltage/Low power 소자 •High voltage •SOI 소자 Modelling	Memory/Logic	
	RF 소자	•설계 및 특성 분석 •Noise 분석 •Modeling 회로 분석	Logic	
	SoC	•집적공정 개발 및 분석	Memory/Logic	
Cell 설계	DRAM Cell	•Cell Scheme 및 Cell Tr. 분석/평가 •집적공정개발 •New Cell 설계(<8F2) •Refresh 할당/분석	Memory	검분석/ 박평가
	SRAM Cell	•Cell Scheme 및 Cell Tr. 분석/평가 •집적공정개발	Memory	
	Refresh	•Refresh 할당/분석	Memory	

한국전자산업진흥회

27

지식경영

### 24. WOW's (1):아서 앤더슨



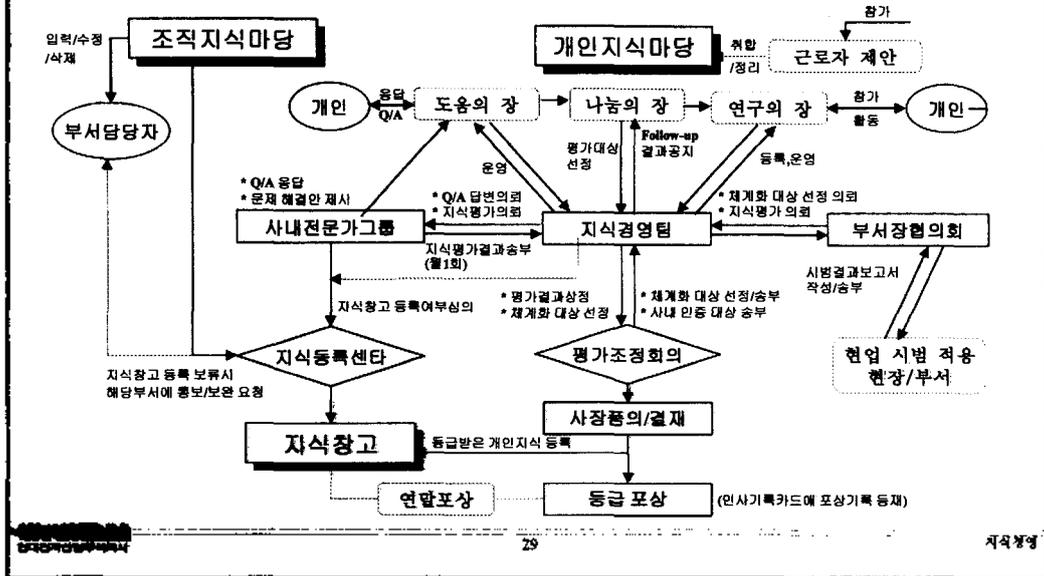
한국전자산업진흥회

28

지식경영

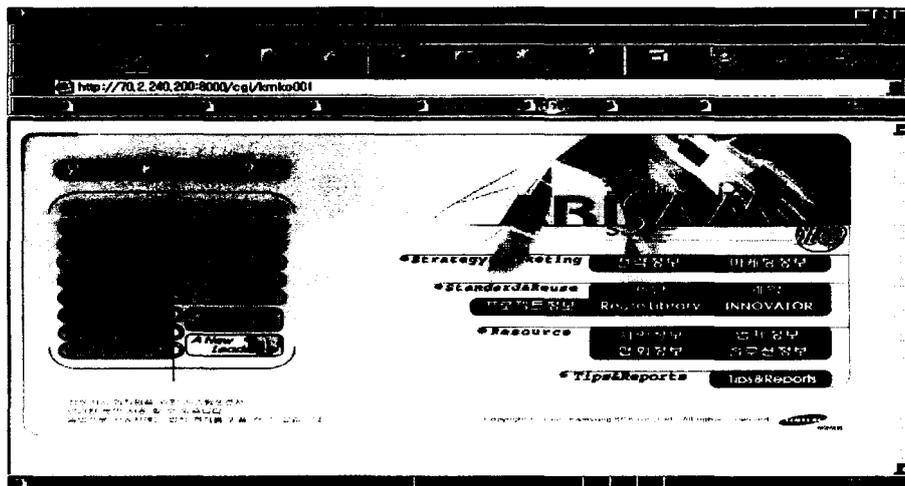
## WOW's (2):대림산업

### Chorus



## WOW's (3):삼성SDS

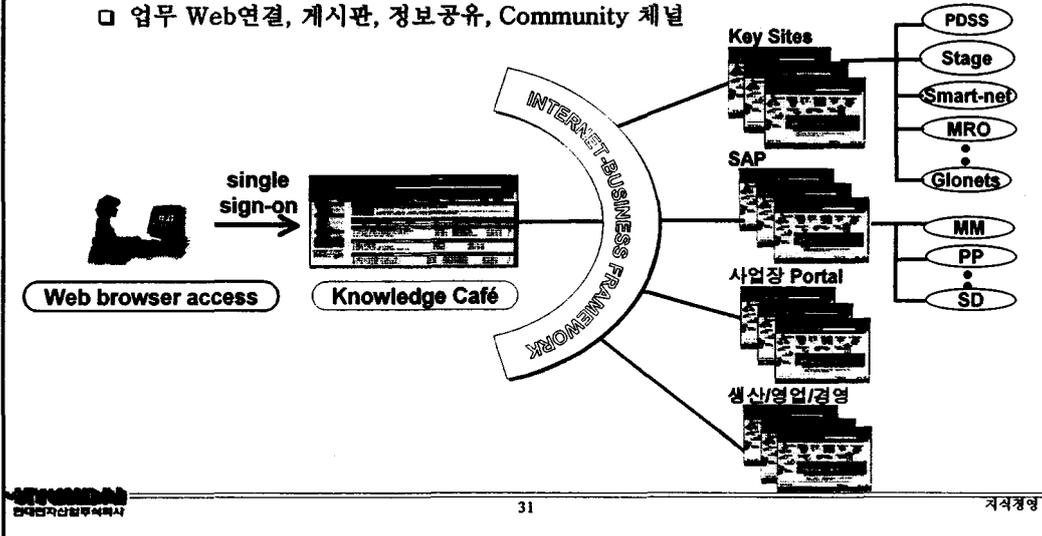
### ARISAM



WOW's(4-1): 삼성전자  
WOW's(4-1): 삼성전자

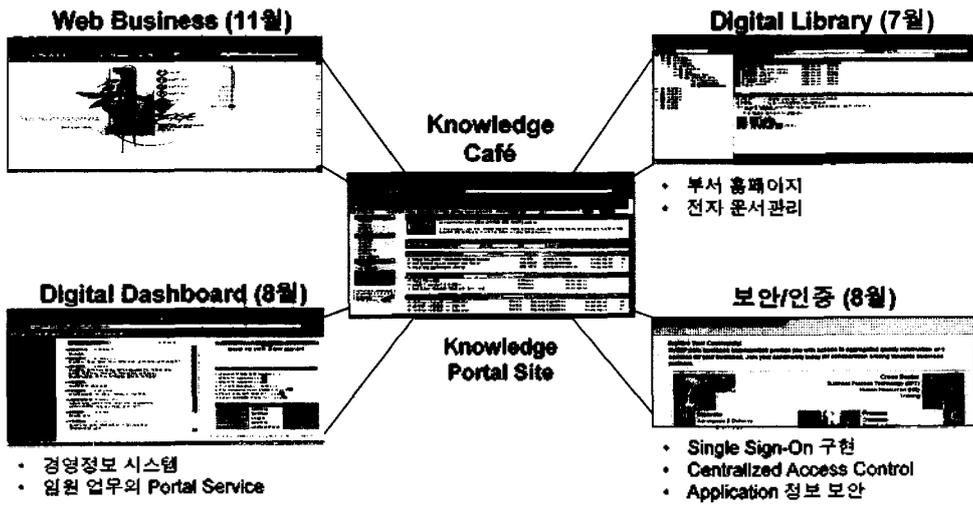
**Knowledge Café**

- 전사 인트라넷 포털 시스템
- 업무 Web연결, 게시판, 정보공유, Community 채널



삼성전자  
삼성전자인사총무팀

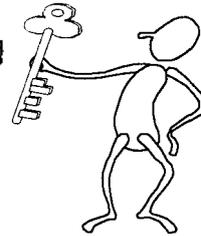
WOW's (4-2)



삼성전자  
삼성전자인사총무팀

## 25. Critical Success Factor

- ❖ 최고경영층의 관심과 적극적인 지원
  - ▶ 추진력 부여와 투자지원
- ❖ 지식경영 추진을 위한 충분한 자원 확보
  - ▶ 충분한 인력 및 예산 확보
- ❖ 팀장 및 임직원의 적극적인 참여 유도
  - ▶ TFTeam + XXXX팀 + XXX팀
  - ▶ “XXXX가 주체”라는 의식 필요
- ❖ 지식 공유 및 활용에 우호적인 조직 분위기 조성 ;KM활성화 방안(Change managing program)
  - ▶ 홍보 및 교육 확대
  - ▶ 신바람 나는 평가와 보상
- ❖ 시스템이 아니라 지식중심으로



## 26. Q & A

