

지식경영 실천기업의 프로젝트 성공요인과 전략

Key Success Factors and Strategies from KM Practice

이 주 희 한국외국어대학교 (jhlove11@orgio.net)
권 태 형 한국외국어대학교 (thkwon@hufs.ac.kr)

ABSTRACT

Theoretical foundations of the knowledge management(KM) have been perceived still developing in the field. And, the literature shows many key success factors for KM, but, in more conceptual and abstract term. Companies interested in knowledge management demand for practical guidelines. Based on the constituent elements of KM, this study classifies key success factors identified from thirty three success cases, domestic and in other countries. Further, fifteen propositions are suggested and discussed for future research and project management in KM.

Keywords: : KM cases, KM CSF, KM Propositions

1. 서 론

21세기는 전통적인 생산요소로서의 노동, 자본 및 토지와는 다른 ‘오직 하나의 의미 있는 자원’으로 지식이 중요한 역할을 하게 되는 지식 사회이다 (Drucker, 1993).

즉, 지식이야말로 경쟁환경 하에 있는 기업이 생존하기 위한 유일한 자원이라는 것이다. 이는 대부분의 제품과 서비스의 가치가 기술 노하우, 제품설계, 마케팅 기법, 고객에 대한 이해, 개인의 창조성, 조직의 혁신성 등 지식을 바탕으로 한 보이지 않는 지식자원에 의해 결정되기 때문이다(이건창, 2001).

지식경영이 중요한 경영전략의 대안으로 부상하게 된 경영환경에는 세계화, 인터넷의 등장으로 인한 지식 기반으로 인한 환경의 변화에 있다. 그리고 이는 조직이 기존의 전통적 경영에만 의존하는 전략으로는 극복할 수 없는 많은 문제점에 당면하게 한다. 따라서, 조직이 가지고 있는 기존의 자산 외에 새로

운 의미 있는 지식을 창조하고 저장하고 이를 공유 및 활용함으로써 기업의 경쟁력을 향상하여야 한다. 그러나 기존 연구를 보면 지식을 창출하고, 저장하고, 활용 및 공유하는 일련의 지식경영과정에 대한 연구와 성공요인에 관한 연구는 많이 있었으나, 사례종합을 중심으로 하여 지식경영의 성공적인 활동과 요인을 제시하고 이를 검증하여 실무적인 시사점을 제시하는 연구는 거의 없었다.

이에 본 연구에서는 지식경영을 일정한 목표를 가지고 도입하여 그 목표를 달성한 기업들의 사례분석을 종합하여 이들 기업이 가지는 특성을 성공적인 활동들을 비교분석하고, 그 성공요인을 도출하고자 한다. 또한 그 성공요인을 토대로 지식경영 모델을 제시하고 그에 따른 가설을 제시하여 실증적인 분석을 하고자한다. 본 논문의 목적을 구체적으로 살펴보면, 첫째, 목표를 가지고 지식경영을 실천하고 있는 기업들에 대한 사례분석을 통해 실제 지식경영현장에서 주요하게 다루어지는 활동들을 추출한다. 둘째, 사례

분석결과를 바탕으로 후속연구를 위한 연구모형과 연구가설들을 제시하고자 한다.

II. 본 론

1. 지식경영의 등장배경 및 정의

지식경영의 등장배경을 살펴보면 다음과 같이 3가지로 나누어 생각해 볼 수 있다.

첫째, 정보기술의 발전이다. 지식경영이 등장하게 된 배후에는 기술의 발전, 특히 지식의 가공, 분류, 저장, 공유 과정을 촉진시킬 수 있는 정보 가공 및 공유관련 시스템이나 소프트웨어의 혁신적인 발전이 밑바탕이 되었다. 또한 인터넷의 발전과 가상공간에서의 네트워킹은 자신에게 필요한 정보를 실시간으로 습득할 수 있도록 해 주었으며, 사람들 사이에 의사소통의 본질을 변화시키게 되었던 것이다. 둘째, 치열해져 가는 글로벌 경쟁사회에서 기업이 지속적으로 성장, 발전하고 차별적인 경쟁우위를 확보하는 원천은 조직구성원이 보유한 창조적 지식이라는 사실을 각 기업들이 인식하게 되었다는 점이다. 그 동안 다양한 경영혁신 기법은 단편적인 개선효과나 부분적인 문제해결에는 어느 정도 도움이 되었지만 장기적인 측면에서 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보해 줄 근본적인 해결책은 되지 못했다. 왜냐하면 지금까지 추진된 경영혁신은 주로 프로세스나 원가 혹은 사업구조 등 주로 과업이나 단기적인 비용절감에만 관심을 두는 경향이 있었기 때문이다. 기업의 경쟁력은 결국 사람으로부터 나오게 되는 것이므로, 향후 전개되는 경영혁신은 사람 중심, 조직구성원의 창의력을 중심으로 추진되어야 하는 것이다. 셋째, 무형자산에 대한 새로운 인식을 들 수 있다. 지금까지의 기업들은 자산가치를 재무적인 자산을 중심으로 산출하는 방식을 사용하여왔으나, 최근에 들어 기업의 중요한 핵심역량은 유형자산에 있는 것이 아니라 브랜드, 조직문화, R&D 능력 등과 같은 무형의 지적자산으로부터

나온다는 인식이 확산되었다. 따라서 무형자산 특히 지적자산을 객관적, 과학적으로 규명하고자 하는 노력이 많은 관심을 끌게 되었다(김범준, 2002).

이러한 지식경영의 등장배경과 지식경영이 중시되고 있음에 따라, 지식경영에 대한 정의도 다양하게 나타나고 있다. 지식경영에 대한 정의는 다양하나, 지식경영의 과거의 연구방향은 다음과 같이 크게 두 가지로 정리 할 수 있다.

첫째, 지식을 하나의 객체나 대상으로 보고 다른 경영의 대상과 마찬가지로 효율적, 효과적을 관리함을 뜻하는 ‘지식의 경영(management of knowledge)’로 보는 관점으로 주로 형식지를 연구대상으로 하고 있으며, 지식의 축적, 공유, 확산과정에서 정보기술을 활용하는 방법에 관한 연구이다.

둘째, 경영에 있어서 지식을 가장 중요한 요소나 자원으로 삼아 기업의 가치창출을 위해 활용한다는 의미의 ‘지식기반 경영(knowledge based management)’으로 보는 관점으로 치열한 시장 내에서 경쟁우위를 확보하기 위한 조직론에서 그 출발점을 찾아 볼 수 있다.

본 연구에서는 지식경영을 지식자원의 확보를 위한 ‘지식의 경영’과 확보된 지식자산의 활용을 위한 ‘지식기반 경영자원’을 모두 의미하는 실천적 가치창출의 경영혁신과정으로서 정의하고자 한다.

2. 지식경영 구성요소

개념적 프레임워크란 관심의 대상이 되는 중요한 현상을 구성하는 요소들을 쉽게 이해할 수 있도록 하여 준다. 지식경영에서 많은 관심을 모으는 현상은 혁신 지향적으로 가치를 창출하는 지식과 관련된 시스템이다. 지식경영과 관련된 문헌들은 지식시스템을 구성하는 세 가지 핵심 구성요소를 일관성 있게 제시하고 있는데, 그것은 프로세스(업무), 구성원(인적자원), 플랫폼(기술)이다. 여기에, 변화를 시도하는 경우에 항상 나타나는 중요한 상황요인으로 조직문화가 추가된다(권태형 외, 2002).

첫째, 프로세스 요소는 수행되어야 할 지식작업을 나타낸다.

둘째, 인적자원 요소는 이러한 업무를 수행하는 에이전트를 나타낸다.

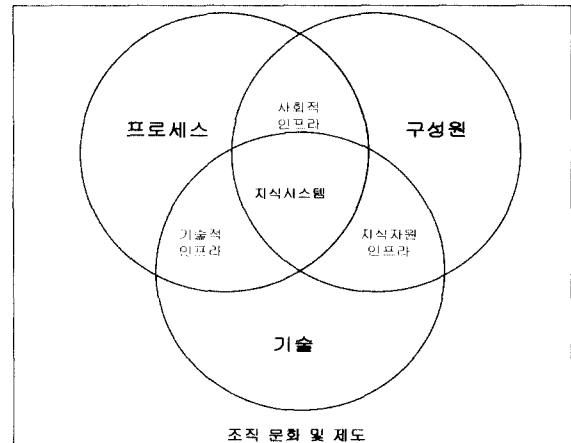
셋째, 기술자원은 업무가 수행되는 수단이 되는 구성요소를 나타낸다.

그리고, 문화는 변화에 대한 필요성을 전달하고 변화의 추진의지를 만들어 내며, 기타 다른 방법으로 조직의 활동을 만들어 가는 복합적인 가치관과 신념을 나타낸다.

이와 같이 구성된 지식경영의 개념적 프레임워크를 지지하는 관련 문헌은 매우 많다. 조직이론가들은 오래 전부터 업무, 인적자원, 기술플랫폼, 조직구조를 조직의 시스템 변화에 관련된 필수적인 구성요인으로 받아들여 왔다. 경영혁신을 연구하는 학자들 (Zmud, 1984)은 업무 중심의 need-pull 접근방법과 기술 중심의 technology-push 접근방법이 동시에 추진될 때, 경영혁신은 성공할 수 있다고 인식하였다. 사회적·기술적 시스템적 (Socio-Technical Systems) 이론가들 (Barko and Pasmore, 1986; Lyytinen et al., 1998; Mumford and Weir, 1979)은, 특히, need-pull 접근방법과 technology-push 접근방법이 업무 시스템에서 적절히 구조적으로 통합되지 않으면, 성공할 수 없다고 강조하여 왔다. 끝으로, 최근의 흡수능력(Absorptive Capacity) 개념(Boynton, Zmud and Jacobs, 1994; Cohen and Levinthal, 1990)은 호의적인 조직문화 (예: 경영층의 태도)와 충분한 조직 성숙도 (특히, 지식 및 변화 관리와 관련) (Kwon, 1990; Mitchell, 1993)와 같은 상황적 요인이 혁신을 매우 중요하게 생각하고 있다.

이를 요약하면, 아래의 [그림 1]이 보여 주는 바와 같이, 지식경영의 성공을 위해서는 조직의 사회적 인프라스트럭처·기술 인프라스트럭처·자원 인프라스트럭처를 변형시키면서 동시에 새로운 지식작업 시스템 설계를 해야 한다. 사회적 인프라스트럭처는 인적자원인 조직의 구성원이 업무 프로세스에 적절히 배정되면서 나타나는 작업구조이다. 기술 인프라스트럭처는 업무 프로세스에 기술이 적절히 결합되면서 나

타나는 업무를 처리하는 기술적 기반이다. 자원 인프라스트럭처는 새로운 작업 시스템을 위한 능력과 역량을 제공하는 지식베이스이다. 이러한 변화의 노력은 호의적인 조직문화에서 만 나타날 수 있다. 즉, 조직 구성원이 변화의 필요성을 인지하고, 변화를 위해 역량이 강화되어, 변화능력을 가지게 될 때에 가능하다. 변화를 위해 핵심적으로 필요한 능력은 지식경영을 수행하기 위해서 취하게 되는 활동들을 조직의 구성원들이 충분히 이해하는 것이다.



[그림 1] 지식경영 구성요소

3. 지식경영 성공요인

많은 경영관리자들, 컨설턴트 그리고 학자들은 지식경영의 효과적, 효율적 실천의 중요성을 강조하고 있으며, 또한 경영활동에 실제 적용하기 위해 지식경영의 추진 방법 및 절차, 성공요인을 다양한 측면에서 제시하고 있다. 지식경영의 성공요인을 제시한 대표적 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Davenport 외(1998)는 성공요인으로 경제적 성과 또는 산업가치와의 연계, 기술적이며 조직적인 하부구조의 구축, 표준화되고 유연한 지식구조, 지식 친화적 문화, 명확한 지식경영의 목적과 용어, 적절한 동기부여, 다양한 지식전파 채널 등을 제시하고 있다. Earl(1994)은 지식경영의 핵심영역으로 정보기술 등의 지식시스템 활용, 외부와의 네트워크 구축, 지식근로

자의 유지 및 활용, 학습조직으로의 이행 등 네 가지를 제시하였다. 그리고 이순철(1999)은 지식경영 성공요인을 지식 비전의 창출과 전파와 지식을 통한 핵심역량의 지원, 지식 공헌 위주의 채용평가 및 보상, 투자 관점에서의 지식경영 시도, 최고경영층의 지원, 종합된 기술의 개발, 기술을 통한 내·외부 관련자들의 연계, 고객 지식의 활용, 기술을 통한 조직 지식 구축, 사용자 중심의 기술 개발, 학습조직의 구축, 외부와의 지식 연계, 상호작용의 마당 제공, 지식 노동자에 대한 관심 증대, 중간 관리자 역할, 지식경영의 효과 측정 방법 개발, 지식근간을 넓힐 수 있는 곳에 자원 할당, 핵심 성공요인의 파악, 통찰력을 제공할 수 있는 내역을 대상으로 한 지식 전이, 포럼의 활성화, 지식 획득과 전달이 용이한 경로 개발 등과 같이 다양하게 제시하고 있다.

이와 같은 지식경영 성공요인을 지식경영의 필수적인 구성요소인 구성원, 지식문화 및 제도, 지식 업무처리, 기술로 나누어 정리하면 [표 3]과 같다.

III. 사례분석

1. 사례분석 방법 및 대상

국내외의 문헌자료를 통한(김영실, 1998; 갈정웅, 1999; 권기수, 2000; 박희문, 2000; 조관래, 2000) 사례분석을 실시하였다. 분석대상은 일정한 목표를 가지고 지식경영을 추진하여 지식경영 성공사례로 발표된 국내기업 13개, 국외기업 20개회사로 하였다. 여기서 분석의 대상은 해당 기업이 아닌 그 기업에서 목표를 두고 추진했던 특정의 단위 프로젝트를 의미한다. 구체적으로 국내기업으로 대림 I&S, SK텔레콤, LG기공, 삼성SDS, 포스코 경영연구소, LG EDS, 데이콤, 동부화재, 제일화재(주), 대한투자신탁, 이랜드, 안동병원 등 13개사, 국외기업으로 EPRI(The Electric Power Research Institute), 휴즈 항공사, 채퍼럴 스틸, 스틸케이스, 버크만 연구소, 스칸디아 등 20개사이다.

[표 2] 지식경영 성공요인

구성요소	성공요인
구성원	<ul style="list-style-type: none"> - 지식의 중요성 인식 - 지식창조 능력 - 지식 제공 능력 - 지식공유의 의지 - 업무활용 능력- 지식경영 추진 팀 구성 - 적절한 추진전략 개발 - 지식이전을 위한 다양한 채널의 구축 - 최고경영자(CEO,CIO,CKO)의 지원 및 의지
지식 문화 및 제도	<ul style="list-style-type: none"> - 변화가 장려되는 조직 분위기 조성 - 이해관계자들의 조직 변화 참여 유도 - 지식 중심적인 기업문화 조성 - 조직 외부화 내부로부터 항상 배울 수 있는 학습조직체제 구축 - 지식 가치에 대한 정확한 측정 - 지식의 가치에 대한 공정한 보상 방안 개발 - 지식근로자와 기업 간의 지식 계약 설정 - 탄력적이며 동시에 표준화된 지식관리 체계의 보유 - 지식공헌을 위주로 채용, 평가, 보상 - 포럼의 활성화
지식업무처리	<ul style="list-style-type: none"> - 상호작용의 마당 제공 - 체계적으로 문서화한 지식 - 지식의 체계적 조직화
기술	<ul style="list-style-type: none"> - 지식의 내역, 조직문화, 동기 부여 등이 종합된 기술의 개발 - 지식관리 시스템의 활용 (지식의 저장, 분류, 검색, 전달, 공유등의 기능과 다양성과 속도, 멀티미디어, 호환성 등의 사용자 편의성), 외부와의 네트워크 구축 - 인터넷 등 기술적 인프라 확보 - 지식 지도의 구축

2. 사례기업의 지식경영 추진내용

사례에 나타난 프로젝트를 분석함에 있어서 살펴본 주요항목은, 첫째, 배경, 둘째, 지식경영시스템, 셋째, 프로젝트의 주요성공요인 및 교훈이다. 사례기업 중, 대표적 주요사례를 분석방법과 함께 예시하면 다음과 같다. 선정기준은 지식경영을 초기에 실천하여 성공적인성과를 보여주고 있는 국내외기업 4개 사이며, 문헌에 비교적 충분한 자료가 나타나 있는 경우이다. 4개 기업을 포함한 33개 사례기업의 분석결과들을 요약하면 [표 3], [표 4], [표 5], [표 6]와 같다.

2.1. 스칸디아

1) 배 경

스웨덴의 글로벌 금융기업 스칸디아(김영실, 1998과 조관래, 2000 참조)는 지식경영에 관심을 가지게 된 가장 중요한 이유는 스칸디아가 글로벌 경영환경에 혁명적인 변화가 일어나고 있다고 판단했기 때문이고, 두 번째 이유는 스칸디아가 여신대출을 해주었던 기업들 중 재무적으로 건전한 상태에 있는 것으로 보여졌던 기업들이 도산했기 때문에 스칸디아의 기업대출 기준 중 자금, 건물, 토지 등의 가시적인 기업자산뿐만 아니라 고객 관계, 혁신 능력 등 기업의 성장능력도 중요하다는 것을 알게 되었기 때문에 지식경영에 관심을 갖게 되었다.

2) 시스템 및 제도

스칸디아는 지식의 축적을 전략 수립과 추진의 나침반으로 활용하고 있으며, 장기적인 수익 달성을 위해 필요한 기업역량을 파악했다. 그리고 이러한 역량을 측정하고 그 결과를 토대로 역량 제고를 위한 지식경영 활동을 추진하고 있다.

첫 번째로 시스템 부분을 살펴보면, KenNet이라는 지식 저장소를 개발하여 지식의 빠른 전파와 공유를 꾀하고 있다. KenNet은 인터넷을 활용하여 지식을 빨리 포장하고 다듬어서 스칸디아 직원들은 물론 제휴 파트너들인 딜러들과 은행 담당자들에게 유통시키기

위한 시스템이다. KenNet에는 다섯 가지의 지식 창고가 있다. 개선을 위한 아이디어, 대화 포럼, 혁신 제안서, 필요지식에 대한 조사자료 등을 담아놓은 방들이 있다. 또한 게시판이 있어 이용자들이 자유로이 지식과 정보를 유통할 수 있다.

두 번째로 조직측면을 살펴보면, 지식을 창출하고 활용하는 조직적 역량을 키우기 위한 다양한 활동들을 하고 있다. 프로세스 혁신활동을 통해 일상적으로 지식을 창출하고 활용함으로써 경쟁력 제고를 꾀하며, Futures Center를 운영하여 특정 연구 주제들을 선정하고 이러한 주제들을 중심으로 사내에 연구 모임을 조직하여 전개하고 있다.

3) CSF 및 교훈

실제로 스칸디아는 새로운 기업심사 방법으로서 미래의 성장가능성을 보는 지적자본개념을 도입한 후 부실채권을 크게 줄일 수 있었으며, 프로세스 혁신을 통해서 조직의 인프라를 혁신함으로써 해서 직원들이 행정 업무나 서류 처리 시간을 줄이고 더 많은 시간을 고객에게 할애하는 것이 회사의 수익과 가치창출을 이루었다. 이러한 프로세스 혁신을 통해 지식의 획득은 물론 새로운 지식이 창출되고 활용되는 결과를 가져왔으며, 계약서 양식과 일반관리를 표준화하고 회계처리 과정을 매뉴얼화 함으로써 신규지점 개설에 소요되는 기간을 현저히 줄였다. 이렇게 프로세스에 대한 지식과 노하우를 체계화하는데는 사내 전문가의 파악은 물론 전문가들의 지식과 노하우를 형식화하였으며, 전문가들의 상호 토론을 통해 과연 무엇이 가장 효과적이고 효율적인 프로세스인지를 검토하였다.

또한 스칸디아는 고객과의 지식공유 채널 구축을 통해 지식을 획득하고 창출·활용했다. 특히 투자 및 보험에 관한 자사의 축적된 지식을 고객에게 제공하여 고객의 성장을 꾀하고 밀접한 관계에서 얻어진 고객의 요구를 반영하여 새로운 상품 및 서비스를 개발하고 있다. 고객사에게 교육과 웹 사이트를 활용한 지식 제공과 고객자산관리시스템도 개발했으며, 이와

같은 고객과의 긴밀한 파트너십 구축을 통해서 고객과의 긴밀한 관계를 확보함은 물론이고 서비스와 업무 프로세스의 개선점을 도출하는 효과도 가져왔다.

2.2. 버크만 랩

1) 배 경

버크만 랩(관련 내용 김영실, 1998 참조)은 세계 90개국의 공장에서 용수 처리와 공정용 특수 화학제품과 지원 서비스를 제공하는 특수 화학제품 제조회사이다. 1,200명의 직원 중 반수가 현장에서 영업을 하거나 기술 지원을 한다. 90개국의 영업 대상국에 흩어져 있는 직원들은 글로벌 정보 네트워크를 통해 지식을 공유하며, 버크만 랩의 회장인 로버트 H.는 지식공유의 필요성을 "기업이 생존할 수 있는 현금흐름은 바로 고객과 상담하여 문제를 해결하고 있는 직원들에게서 나옵니다. 따라서 전문가들이 고객들과 일선의 직원들에게 질 높은 해결책을 주는 것이 성공의 핵심이라고 생각합니다."라고 강조하고 있다.

2) 시스템 및 제도

버크만 랩은 K'Netix(the Buckman Knowledge Network)를 구축하여 사이버스페이스에서 협업이나 지식 교환을 할 수 있게 하고 있다. K'Netix에는 전자우편과 산업별 버크만 케이스 스터디, 전문가 대화방 등이 설치되어있다. 모든 개인이 시스템에 접근하여 공헌할 수 있으며, 모든 단어로 검색이 가능하고 다양한 활동국을 고려해서 5개의 언어로 번역기능이 갖춰져 있다. 또한 시스템에 입력하면 문서가 자동적으로 업데이트된다. 또한 화상회의시스템을 통합하여 고객의 플랜트에서 즉각적인 문제해결과 보다 생생한 교류가 가능하도록 했다.

버크만 랩의 지식공유 문화에 대해 살펴보면, 버크만 회장이 직접 자신이 실천함으로써 지식공유 문화를 구축하는 동시에 관리자의 평가 보상 체계도 지식공유를 중심으로 바꾸었다. 버크만 랩에서는 관리자

승진 시 지식공유에 대한 공헌도를 조사하고 이를 승진 기준에 포함시켰다. 또한 공헌도가 높은 직원은 연봉 산정에 있어서 고가점을 부여받는다.

3) CSF 및 교훈

버크만 랩은 지식공유와 혁신의 효과를 지표로써 측정하는데, K'Netix가 도입된 후 새로운 상품으로부터의 매출이 2배로 늘어났다. 지수를 소개하면 5년 이하의 신제품 판매비율이 1988년부터 1992년까지 평균 22.2% 였는데, 1996년에는 32.9%로 늘어났다. 버크만 랩에서 이러한 신장이 가능했던 이유를 지식공유를 통해서 고객이 원하는 것을 충족시켜주었다.

K'Netix 시스템이 성공할 수 있었던 요인중의 하나로 정보기술자들의 사고 변화를 들 수 있다. 정보기술자들은 흔히 시스템을 설계할 때 지식공유나 창조의 용이성보다는 기술 디자인 쪽에 관심을 갖는 경우가 더 많았다. 버크만 랩의 지식경영 활동은 정보시스템이 주축이 된다. 따라서 정보기술자들도 기업의 핵심 지식이 어떻게 효과적으로 공유될 수 있는지를 함께 연구하고 이를 시스템에 반영하는 작업을 했다.

또한 버크만의 직원들은 고객 상황에 맞는 지식과 문제에 대한 해결방안을 몇 시간 내에 고객에게 제공할 수 있게 되었고, 이러한 역량은 직원이 세계 어느곳에 있든지 어느 정도의 균등한 질을 기대할 수 있게 되었다. 그리고 정보 네트워크를 통해 고객과의 문제해결 경험이 공유되면서 이러한 네트워크에 공헌하는 역량 있는 직원들이 부각되었으며, 이러한 직원들이 인정되며 귀중한 지식과 노하우가 주변에 공유됨으로써 교육훈련이 자연스럽게 이루어진다.

이러한 직원들의 지식공유의 촉진 성과의 이면에는 버크만의 오너인 로버트 버크만 회장의 강력한 지원이 밑바탕에 있었다. 그는 지식공유 채널 구축의 열쇠를 최고경영자의 리더십이라 믿었으며, 스스로 지식공유 문화 구축을 위한 실천을 하였다.

2.3 안동병원

1) 배 경

의료법인 안동병원(제4회 지식경영심포지엄)은 1982년 12개 진료과목, 134개 병상, 7.2억 매출을 기록하던 병원으로 2000년 현재 여성전문병원, 노인전문병원으로 유명한 병원이다.

안동병원은 새로운 위기의식 속에 최고경영자의 변혁적 리더십을 기반으로 급변하는 경영환경, 고객 요구 변화에 능동적으로 대처하기 위한 패러다임의 근본적 변화에서 출발하였다. 이러한 안동병원의 지식경영 추진의 목표는 임상중심의 고급진료, Critical Path를 통한 팀 의료 완성, 역류 진료의 경쟁력 확보, 총체적 고객감동경영을 통한 부가가치의 창조였다.

2) 시스템 및 제도

안동병원의 KMS는 업무활용을 위한 지식창고와 평가시스템 그리고 여성전문병원과 노인전문병원등의 연결을 위한 Connector를 구축하였다. 지식창고에는 업무연락, 게시판, 전자결재, Navigator, 지식지도가 구축되었으며, 고객만족을 위한 고객지식 데이터베이스도 구축이 되었다. 또한 내·외부간의 시스템, 여성전문병원 전산망, 노인전문병원 전산망, 건강증진센터 전산망 연결을 위한 Connector가 구축되었다.

또한 안동병원은 새로운 인재 선발과 지속적인 관리를 위한 인재 육성 평가 제도를 마련하였으며, 지식의 축적 및 이전과 공유를 위한 직원제안 제도를 운영하였다. 그리고 구성원의 업무를 Critical Path의 개념을 적용하여 언제 무엇을 할 것인가를 보여주는 절차서를 만들어서 각 부문, 각 직종간에 적극적으로 논의하면서 개선된 공통의 절차서를 창출해 나가게 하였다.

3) CSF 및 교환

안동병원의 KMS는 지식의 축적 및 이전을 지원하였으며, Critical Path는 구성원관점에서는 업무개선과 업무능률성을 향상하였으며, 팀간의 의사소통을 활발

하게 하였다. 또한 환자 중심으로 의식이 전환되었으며, 업무과약 및 임상능력의 효율성이 증대되었다. 경영성과 관점에서는 평균 재원이수가 단축되었으며, 팀중심 조직이 활성화되었다. 또한 브랜드 이미지를 제고하였으며 의료의 질이 향상되었으며, 지식자산의 축적과 유형화가 가능하게 되었다. 마지막으로 각 업무별, 팀별 효과 및 성과측정이 가능하게 되었다.

2.4. 대림I&S

1) 배 경

대림I&S(갈정웅, 1999, 한국지식경영위원회 정례세미나 자료집, 2002)는 1995년 3월 대림그룹 모기업인 대림산업 건설사업부의 전산실이 분리 독립하여 설립된 자본금 50억원 규모의 SI 전문업체이다. 300여명에 달하는 직원은 고급 전문인력으로 부가가치 창출이 전적으로 이들 인력의 두뇌에 의존하고 있기 때문에 일찍부터 지식경영에 관심을 가지고 추진해오고 있다. 대림I&S는 세계화 및 정보기술의 발달과 고객의 태도 변화에 대응하기 위해서 자발적이고 독창적인 지식의 축적과 창출이 필요하게 되었다.

2) 시스템 및 제도

대림I&S의 시스템을 살펴보면, 지식경영의 인프라가 되는 정보기술로 그룹웨어인 로고스(LOGOS)와 EDMS인 EDM-익스플로러가 있다. 1995년 말 그룹웨어니 로터스 노트를 도입하여 운영하였으며, 지식경영의 체계가 전면 정비된 1998년 로터스 노트도 이에 발맞추어 로고스라는 이름으로 재 구축되었다. 로고스의 특징은 첫째, 사내 모든 업무에 관련된 지식이 로고스에 조직적으로 축적될 수 있게 하였으며, 둘째, 메일보다는 공유 데이터베이스 사용을 우선하며 대림I&S의 문제를 올바르게 인식할 수 있도록 하고 영업이나 기술정보 등은 공유를 통해 시너지를 극대화시키도록 하였다. 셋째, 업무, 기술, 문서 등을 표준화시키고 가급적 로고스로 문서를 작성하여 활용이나 검색의 편의성을 증진시켰으며, 인터페이스는 가급적 단순화시켜 활

용을 극대화했다. 넷째, 단순히 외부 정보를 옮기거나 무작정 축적하는 것을 피하고 가급적 체화된 지식이나 자기 교유의 사고를 담을 수 있도록 하였다.

다음으로 제도를 살펴보면, 지식관리를 위한 조직에서의 각 구성원들의 역할과 역할 책임점을 확실하게 하였으며, 업무 및 문서의 표준화를 통해 지식의 체계적인 축적이 쉽게 될 수 있게 하였다. 또한 체계적인 지식의 전수 및 학습조직화를 위한 교육과 연계 하였으며, 지적자산의 평가방안을 모색하였다. 마지막으로 지식기여의 인센티브제도를 도입하였다.

3) CSF 및 교훈

대림I&S는 전체 업무 및 문서의 표준화를 통해 프로젝트를 수행할 때도 독자적인 방법론과 개발표준을 수립하여 각 프로젝트에 적용함으로써 생산성과 기술력을 크게 향상시켰다.

또한 로고스는 팀 단위의 협업 업무를 지원하며, 사내 동호회나 비공식 모임들을 지원하는 기능을 가지고 있어 조직구성원들의 의사소통의 활성화를 비롯하여 지식의 질적 양적 확대를 가져왔다.

EDMS인 EDM-익스플로러는 조직내에 발생하는 모든 문서를 자연스럽게 회사의 지식저장소에 축적하고 이를 자유롭게 활용할 수 있으며, 워크플로와 바인더

기능을 활용하여 협업의 업무효율을 크게 증진함과 동시에 인터넷상에서도 활용할 수 있어서 종이 없는 사무실, 나아가 모빌오피스의 실현이 가능해졌다.

3. 분석결과와 종합적 요약

지식경영을 실천하고 있는 기업의 성공요인을 규명하기 위해 여러 사례를 분석하였다. 그 결과, 인적 요소측면에서는 사내지식전문가의 양성과 활용과 최고경영층의 실천적 의지와 지원이 강조되었고 조직문화 및 제도측면에서는 구성원들의 협업을 위한 공간 확보, 지식공동체의 조직과 활성화, 지식공유로 혁신을 추구하는 조직문화, 투명한 보상체계, 성과측정지표의 설정 그리고 명확한 지식경영의 목표가 강조되었다. 지식업무 측면에서는 사내 성공사례를 초기에 구축하여 확산하는 변화관리, 풍부성이 높은(rich)의 사소통 채널의 확보, 베스트 프랙티스 분석 및 벤치마킹, 수직적·수평적 지식공유의 활성화가 강조되었으며 기술요소 측면에서는 사용자 중심의 KMS 구축, 지식의 보편적 접근성의 확보, 기존 데이터베이스와 지식베이스의 연계가 지식경영의 성공을 위한 요인임을 다시 한번 확인할 수 있었고 지식경영의 구성요소 중에서는 조직문화 및 제도가 강조되고 있다.

[표 3] 국내 사례대상 기업 CSF

사례 기업	성공요인
LG 기공	<ul style="list-style-type: none"> - 지식저장소 구축 - 업무프로세스 표준화 - 인재육성시스템으로 인적자원 관리 - 업무 별 지식 및 기술 파악
SK 텔레콤	<ul style="list-style-type: none"> - 지식 공유 문화 형성 - 추진 단계별 명확한 목표 수립 - 변화관리에 의한 지식경영 실천 가속화 - 지식경영 성과 지표 개발 - 전담조직 및 CKO의 역할과 책임점 정의 - 기존 시스템과 KMS의 연계 - 기존 지식을 이용한 가치창출
대한투자신탁	<ul style="list-style-type: none"> - 영업부서의 노하우 공유를 통한 영업경쟁력 강화 - 최고경영자의 지원 - 지식공동체 조직 및 운영
삼성SDS	<ul style="list-style-type: none"> - 인센티브 제도 도입 - 협업을 위한 내부에서의 컨설팅 지원 (사이버 컨설팅 운영) - 전담조직의 구성과 책임점 정의 - 업무프로세스의 표준화

[표 3] 국내 사례대상 기업 CSF (계속)

사례 기업	성공요인
제일화재(주)	- KMS의 사용자 관점에 의한 구축 - 보상제도 구축 - 다른 업무와의 연계 - Q&A를 통한 지식 전문가 활용
데이콤	- 지식경영 성과 측정 - 프로세스 중심 수행 - 지식공유를 위한 문화 조성 - 사내 전문가 활용
안동병원	- 직원제안 제도 운영 - 업무별, 팀별 효과 및 성과측정
LG CNS	- 협업 기반 콘텐츠 활용 - 의사소통의 활성화
대림 I&S (주)	- 업무, 기술, 문서의 표준화 - 구성원들의 책임과 역할 책임점 규정 - 지적자산의 평가방안 모색 - 인터페이스의 단순화 - 인센티브제도
이랜드	- 지식마당 마련 - 전문가 양성 - 핵심역량 측정 - 지식 페스티벌, 지식상등을 제도화
동부화재	- 기존 시스템과 연계 - 사내 전문가 양성 - 전문가와 구성원간의 의사소통 활성화 - 평가 및 포상제도 구축 - 사내 전문가 활용 - 유연한 지식지도 구축 - 커뮤니티 구축
한국 후지쯔	- 지식저장소, 지식지도구축 - 기존 데이터베이스와 저장소 연계 - 사내 전문가 육성 - 전담조직 구성 - 보상제도 구축 - 지식마일리지 관리 - 지식공동체 조직 및 운영 - 사내 전문가 활용
포스코 경영연구소	- 통합검색 - 업무별 CoP 조직 - 외부지식관리 - 프로세스 혁신

[표 4] 국외 사례대상 기업 CSF

사례 기업	성공요인
스칸디아	- 프로세스의 표준화 - 사내전문가 활용 - 지식저장소 개발 - 신제품 및 서비스 개발에 지식활용 - 지식공동체 조직 및 운영 - 게시판 구축
버크만 랩	- 최고경영자의 지원 - 시스템 활용을 위한 고객요구 반영 - 보상체계 확립(구현)
스틸케이스	- 지식공동체 조직 및 운영 - 프로세스 성능 개선 - 글로벌 네트워크 구축 - 활발한 지식 축적과 전파
채퍼럴 스틸	- 혁신을 위한 문화구축
휴즈 항공사	- 지식공동체 조직 및 운영 - 사내 정보시스템 활용 - 소식지 발간
EPRI	- 전문가시스템 구축 및 활용 - 사용자 중심의 인프라 설계 - 커뮤니케이션의 활성화
마이크로소프트	- 필요 인적자원 선별 - 효과적인 인적자원 유지를 위한 시스템 구축 및 활용 - 지식지도 작성 - 직무평가 시스템 구축 및 활용
샤프	- 하이퍼텍스트형 조직으로 재 조직화 - 조직지식을 활용하여 고객요구에 맞는 제품 개발

[표 4] 국외 사례대상 기업 CSF (계속)

사례 기업	성공요인
이테오	- 브레인스토밍 방법으로 암묵지 공유 (신제품 개발 및 지식 창출)
크라이슬러	- 기능교차팀 활용 - 수평조직구조에 따른 전문지식의 쇠퇴방지 - 벤치마킹 수행 - 신제품 출시의 글로벌화 (독일과 세계 여러 곳에 신제품 출시) - 비공식 모임과 공식 모임을 통한 조직지식 창출
휴렛패커드	- 지식 및 응용프로그램으로 접근이 쉬움 - 전문가를 파악하는 시스템 구축 (웹 기반의 코넥스) - 구성원과 고객과의 정보공유
로터스	- 보상체계 구축하여 지식 공유 활성화 - 브레인스토밍 - 학습 촉진을 위한 문화 구축
체이스 맨하탄 은행	- 효과적인 지식의 접속과 공유 - 지식 공유 문화 구축
텍사스 인스트루먼트사	- 구성원의 교육 및 훈련
시그나 보험	- 전문가 육성 - 성과 측정 지표 도출 - 지식의 원천 조회용이
언스트 & 영	- 최고경영자 의지 - 지식공유 문화 구축
월마트	- 업무 방식의 변화로 재고보충의 시간이 절감 - 경영층이 매장에 대한 정보를 신속하게 매장 담당자와 공유함 - 매장 담당자의 권한을 강화 - 물류센터, 공급자, 판매자와의 연계
IBM	- 지식공유 문화 구축 - 그룹웨어 사용으로 구성원들이 업무 관련 지식에 대한 지식 공유
호프만 라로슈	- 엘로우페이지 활용 - 카달로그를 이용하여 전문가를 파악
제너럴모터스	- 대화의사결정과정이란 체계적 시스템을 통해 정보공유와 학습 강조 - 평가 보상제도 확보

위의 [표 3]과 [표 4]가 보여주는 관련 성공요인들을 그룹화 하여 [표 5]의 14개 성공요인으로 정리하

였다. 이러한 주요 성공요인들이 각 실천사례에서 나타나고 있는 관련성을 보면 다음 [표 6]와 같다.

[표 5] 지식경영 실천사례의 성공요인

핵심 성공요인	사례에서 도출된 성공적인 활동
사내전문가 파악, 활용, 양성	사내 전문가 육성, 사내 전문가 활용, 내부 컨설팅, 전문가 파악 시스템 도입, 지식 원천(source)의 조회용이, 사이버 컨설팅 운영, 카달로그를 이용하여 전문가 파악
지식공동체(CoP)의 조직 및 운영	업무별 CoP 조직
투명한 평가 보상체계 확립	보상제도 구축, 보상체계 구현, 직무평가 시스템 활용
조직의 파트너간 수직·수평적 의사소통을 지원하는 문화구축	구성원들의 업무 관련 지식 공유, 경영층이 매장에 대한 정보를 신속하게 매장 담당자와 공유, 구성원과 고객의 의사소통 지원

(표 5) 지식경영 실천사례의 성공요인 (계속)

핵심 성공요인	사례에서 도출된 성공적인 활동
지식경영을 위한 최고경영자의 지원	최고경영자의 지원
다양한 행사와 제도를 통한 변화관리	변화관리에 의한 지식경영 가속화, 소식지 발간 및 지식 페스티벌, 지식상 등을 제도화
다양하고 적절한 의사소통 채널을 활용한 가치 창출	브레인스토밍 방법으로 암묵지 공유를 통한 신제품 및 서비스의 개발
베스트 프랙티스의 분석 및 벤치마킹	외부지식관리, 벤치마킹 수행, 외부 환경 분석 및 대응
지식공유 및 활용을 통한 혁신 추구	의사소통의 활성화, 비공식 모임과 공식 모임 활동을 통한 조직 지식 창출
성과 측정지표 설정	성과지표 개발, 지적자산의 평가방안 모색
사용자 관점의 KMS 구축	인터페이스의 단순화, 사용자 중심의 인프라 설계, 지식 및 응용프로그램으로 접근이 쉬움
지식의 보편적 접근성을 확보	글로벌 네트워크 구축, 통합검색, 지식지도 구축, 효과적인 지식의 접속과 공유
협업공간 확보	커뮤니티 구축, 게시판 구축
DB와 지식베이스 연계	기존 데이터베이스와 저장소 연계, 지식저장소, 지식지도 구축

(표 6) 지식경영 실천기업의 프로젝트와 핵심성공요인의 관련성

대상 기업	성공 요인													
	사내 지식 전문가	지식 공동체	보상 체계	지식 문화	최고 경영층 지원	변화 관리	의사소통 채널	벤치마킹	지식 공유와 혁신 추구	성과 측정 지표 설정	사용자 중심의 KMS 구축	지식 접근성	협업공간 확보	DB와 지식베이스 연계
스칸디아	○	○					○					○		
버크만 랩			○		○						○			
스틸케이스		○										○		
채퍼럴 스틸				○										
휴즈 항공사	○	○	○			○								
EPRI									○		○			
마이크로소프트			○											○
샤프							○							
이데오							○							
크라이슬러			○					○						
휴렛패커드	○								○			○		○
로터스			○	○			○							
체이스 맨하탄 은행				○								○		○
텍사스 인스트루먼트사						○								
시그나 보험	○							○	○	○		○		○
언스트 & 영				○	○									
월마트							○		○					
IBM				○		○			○					

[표 6] 지식경영 실천기업의 프로젝트와 핵심성공요인의 관련성 (계속)

성공 요인 대상 기업	사내 지식 전문가	지식 공동체	보상 체계	지식 문화	최고 경영층 지원	변화 관리	의사 소통 채널	벤치 마킹	지식 공유와 혁신 추구	성과 측정 지표 설정	사용자 중심의 KMS 구축	지식 접근성	협업 공간 확보	DB와 지식 베이스 연계
호프만 라로슈	○											○		○
제너럴모터스			○						○					
LG 기공	○											○		
SK 텔레콤				○		○				○				
대한투자신탁		○			○		○							
삼성SDS	○		○											
제일화재(주)	○		○								○			
데이콤	○			○						○				
안동병원										○				
LG CNS									○				○	
대림 I&S (주)			○								○			
이랜드	○					○			○	○				
동부화재	○		○						○				○	
한국 후지쯔	○		○									○		○
포스코 경영연구소		○										○		○
총계	13	5	11	7	3	5	6	2	9	5	4	7	2	7

본 연구에 포함된 국내외의 성공사례는 지식경영의 성장단계상의 위치, 조직의 규모, 산업 등에 있어서 다양한 프로젝트를 대표하고 있으며, 따라서 그 관련성도 많은 변이를 보여주고 있다고 이해된다. 특히, 각 조직의 지식경영의 성장단계상의 위치(예, 도입단계, 성숙단계 등)는 이러한 성공요인과의 중요성에 대하여 많은 영향을 주고 있다고 생각되며, 이에 대한 향후의 연구가 필요하다고 판단된다. <표5>에서 제시되고 있는 14개의 성공요인과 각 사례의 공통적 기본요소인 ‘목표의 명확성’을 포함(명제15)한 연구 명제를 다음과 같이 정리하였다.

명제1: 사내지식전문가를 적극적으로 활용하는 조직일수록 지식경영에 성공가능성이 높다.

지식경영을 실천하고 있는 기업들은 사내지식전문가를 양성·파악·활용하여 암묵적 지식을 업무에 활용하는 하고 있었다. 예를 들어 삼성SDS는 사이버 컨설팅을 제도화하여 사내지식전문가를 통한 지식의

이전과 공유를 활성화시켰는데, 이를 통해 지식의 품질, 양, 영향력이 증대하기 때문에 지식의 이전과 공유를 활성화시킨다.

명제2: 최고경영층의 실천적 의지와 지원이 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하고 있는 기업들은 최고경영층의 실천적 의지와 지원이 있다는 것을 살펴볼 수 있었다. 예를 들어, 대림I&S는 지식경영 선포식을 통해 최고경영층의 의지를 보여주고 있었다. 이러한 최고경영층의 실천적 의지와 지원은 구성원들로 하여금 조직 비전, 전략을 공유할 수 있게 하며, 투자예산을 확보하고 구성원의 태도를 변화시킬 수 있다.

명제3: 구성원들의 협업을 위한 공간 (online 또는 offline)을 확보하고 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하고 있는 기업들은 공식적 또는

비공식적으로 관련된 업무를 중심으로 구성원들의 협업을 위한 공간 (online 또는 offline) 을 확보하고 있는 것을 볼 수 있었다. 이러한 협업공간을 통해서 형식적 지식뿐만 아니라 암묵적 지식의 공유를 촉진하며, 예외적인 업무처리를 가능하게 한다.

명제4: 지식공동체를 활성화하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하고 있는 기업들은 지식공동체 (CoP)를 조직하고 운영하여 구성원들의 의사소통을 활성화하고 있다. 사례에서 보면, 포스코 경영연구소의 경우 업무별 CoP를 확보했는데, 이를 통해 90%에 달하는 암묵지 공유를 지원할 수 있었다.

명제5: 지식공유로 혁신을 추구하는 조직문화가 구축되어 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하는 기업들은 구성원들간, 구성원과 고객, 담당자와 관리자 등의 지식공유가 활발한 즉, 수직적·수평적 의사소통이 활발한 조직구조를 구축하고 있다. 샤프의 경우 구성원간의 의사소통을 활발히 하여 신제품을 만들었으며, 월마트의 경우는 매장관리자와 경영총과의 의사소통을 활발히 하여 프로세스의 혁신을 가져왔다. 이처럼 수평적 협업팀 및 Cross-functional 지식공유를 통해 조직의 전략과 운영업무의 연계 및 일치를 가능하게 한다.

명제6: 투명한 보상체제로 성과평가를 하고 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하는 기업들은 투명한 보상체제로 성과평가를 하고 있음을 볼 수 있는데, 특히 글락소 웰컴은 보상체계를 재 구축하였고, 한국후지쯔는 지식마일리지 관리를 통해 개인지식을 조직지식으로 확보하였다. 이러한 투명한 보상체계를 통해 지식베이스의 품질을 향상시키며, 개인지식을 조직의 지식으로 확보하기 위한 제도가 되며, 무임승차 문제를 해결할 수 있다.

명제7: 조직의 성과 측정지표를 설정해 지식의 유용성을 지속적으로 관리하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하는 기업들은 그들 기업만의 고유한 성격(필요지식, 지식의 대상업무 등)을 고려하여 성과 측정지표를 찾아 설정하고 있음을 볼 수 있다. 지식은 한번 그 조직의 지식이었다고 하더라도, 상황의 변화로 인해 지식이 아닌 정보나 데이터가 될 수 있기 때문에 지식의 품질관리와 지식의 유용성으로 보상해야한다. 이를 통해서 업무의 성과를 높일 수 있을 것이다.

명제8: 사내 성공사례를 초기에 구축하여 확산하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하고 있는 기업들은 지식경영의 저항을 줄이고 확산을 촉진하기 위한 사내 성공사례 (ex>이벤트, 홍보, 소식지 발간 등)를 초기에 구축하여 확산하고 있음을 살펴볼 수 있었다. 특히, 이랜드의 경우 지식 페스티벌, 지식상등을 제도화하여 지식경영을 확산하며, 구성원들이 지식경영에 적극적인 행동양식으로 변화시킬 수 있었다.

명제9: 풍부성이 높은 의사소통 채널을 활용하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하고 있는 기업들은 풍부성이 높은 브레인스토밍, 회의 등과 같은 의사소통 채널을 활용하여 폭 넓고 인터랙티브 한 의사소통으로 새로운 지식을 창출하고 신제품 및 서비스 개발에 기여하고 있음을 알 수 있다.

명제10: 베스트 프랙티스 분석으로 벤치마킹하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하고 있는 기업들은 베스트 프랙티스 분석으로 벤치마킹하는 즉 외부환경 및 외부지식에 민감하다는 것을 알 수 있었다. 특히 글락소 웰컴은 베스트 프랙티스 자원 지도를 구축하였다. 이를 통해 베스트 프랙티스를 검증한 후 확산함으로써 성

공에 대한 신뢰성이 높아지며, 창의성과 혁신이 높아진다.

명제11: 수직적 및 수평적 지식공유가 활발한 조직 일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하는 기업들은 비즈니스 네트워크 플레이어들간 고객, 협력업체, 담당자, 관리자 등의 수직적 및 수평적 지식공유가 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 이러한 협업, cross-functional로 기업전략과 업무의 연계성을 높일 수 있다.

명제12: 사용자 중심의 인터페이스와 KMS를 구축하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하는 기업들은 KMS 인프라와 인터페이스를 구축하는데 있어서 단순화, 접근의 편의성을 고려하는 사용자 중심의 인프라를 설계하고 구축되고 있음을 알 수 있었다. 이러한 인터페이스의 단순화, 개인화, one-login access를 통해 구성원들로 하여금 KMS의 활용을 증가시킬 수 있다.

명제13: 지식의 보편적 접근성(universal access)을 확보하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하는 기업들은 Web기반의 글로벌 네트워크를 구축하여 지식의 보편적 접근성(universal access)을 통한 구성원들의 any time, any place, any user, any information 의사소통을 활성화고 있음을 알 수 있다. 인트라넷, 엑스트라넷, 인터넷을 통해서 파트너 및 잠재 고객과의 연계성을 높일 수 있다.

명제14: 기존 데이터베이스와 지식베이스를 연계하여 운영하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하는 기업들은 기존 데이터베이스와 지식베이스를 연계하여 운영하는 single access로 다양한 기준의 지식지도를 활용하여 구축된 지식저장소에 통합적 검색을 가능하게 하고 있음을 알 수 있다.

명제15: 명확한 지식경영의 목표가 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식경영을 실천하는 기업들은 명확한 지식경영의 목표(목표 업무, 목표 지식, 목표 사용자 등)를 설정하여 지식경영을 실천하고 있음을 알 수 있다.

IV. 결론 및 의의

1. 연구의 결론

기업이 지속적인 경쟁우위를 가지기 위해서는 핵심역량의 제고가 중요하며 이를 위해서는 프로세스, 고객, 기술, 학습 등 조직 전반적인 측면의 변화를 필요로 하고 있다. 그리하여 많은 연구에서 조직의 핵심역량을 중심으로 지식경영을 추진해 나가야 한다고 주장하고 있다. 지식경영의 현황을 자세히 파악하기 위해서는 아직 초기단계인 만큼 지나치게 정밀한 이론의 접근보다는 사례를 통해 현장에서 일어나고 있는 여러 상황들을 정교하게 정리해볼 필요가 있다. 그러므로 본 연구에서는 이미 출간된 문헌, 학회발표논문 등을 통해 국·내외에서 지식경영을 명시적인 목표를 가지고 실천하여 목표달성을 한 조직의 지식경영에 관한 내용을 분석함으로써 실제 기업에서 중시되고 있는 지식경영 성공요인들을 살펴보았다. 사례 분석을 통해 나타난 성공요인들을 지식경영의 구성요소로 분류하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원측면에서 사내지식전문가를 활용하였으며, 최고경영층의 실천적 의지와 지원이 있었다.

둘째, 조직문화 및 제도 측면에서 협업공간 확보, 지식공동체 활성화 정도, 지식문화 구축, 투명한 보상 체계, 성과 측정지표의 설정, 지식경영의 명확한 목표 설정 등이 있었다.

셋째, 지식업무측면에서 사내 성공사례를 통한 지식경영의 확산, 풍부성이 높은 의사소통 채널의 활용, 베스트 프랙티스 분석 및 활용, 수평적·수직적 지식공유의 활성화가 있었다.

넷째, 기술자원측면에서 사용자 중심의 KMS 구축,

(표 7) 연구 명제 종합

구성요소	명 제 (Proposition)	
인적 요소	P1	사내 지식전문가를 활용하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P2	최고경영층의 실천적 의지와 지원이 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
조직 문화	P3	구성원들의 협업을 위한 공간 (online 또는 offline)을 확보하고 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P4	지식공동체를 활성화하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P5	지식공유로 혁신을 추구하는 조직문화가 구축되어 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P6	투명한 보상체제로 성과평가를 하고 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P7	조직의 성과 측정지표를 설정해 지식의 유용성을 지속적으로 관리하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P8	명확한 지식경영의 목표가 있는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
프로세스 요소	P9	사내 성공사례를 초기에 구축하여 확산하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P10	풍부성이 높은 의사소통 채널을 활용하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P11	베스트 프랙티스 분석으로 벤치마킹하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P12	수직적 및 수평적 지식공유가 활발한 조직일수록 지식경영에 성공한다.
기술 요소	P13	사용자 중심의 인터페이스와 KMS를 구축하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P14	지식의 보편적 접근성(universal access)을 확보하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.
	P15	기존 데이터베이스와 지식베이스를 연계하여 운영하는 조직일수록 지식경영에 성공한다.

지식의 보편적 접근성(universal access), 기존 데이터베이스와 지식베이스의 연계가 있었다.

이를 정리하여 향후 연구를 위한 명제를 도출하면 [표 7]과 같으며, 이러한 도출된 지식경영 성공요인들은 향후 실증연구의 기초 자료로 활용 될 수 있을 것이다.

본 연구에서 도출된 성공요인들은 다음과 같은 의의를 제공하고 있다.

첫째, 연구수행 측면에서, 아직 지식경영에 대한 이론적 정립이 부족한 상황에서 본 연구에서 발견된 성공요인들은 향후 지식경영연구를 수행할 때 관심을 기울여야 할 요인들이 어떠한 것인가를 암시하고 있다. 아울러 지식경영 연구수행 시 지식경영 성공요인들 중 특히 어떠한 측면에 비중을 두어야 할지 그 방향을 제시하고 있는 것으로 보여진다.

둘째, 실무적인 측면에서, 본 연구결과에서 나타난 성공요인들에 대한 관리의 중요성을 제시하고 있으며, 향후 이러한 요인들에 대한 성장단계상의 위치, 산업별, 프로젝트 유형별 구체성 등에 대한 연구가 요구된다.

2. 연구의 한계점

본 연구는 크게 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 사례연구를 위해 국내·외에서 지식경영을 실천하고 있는 33개 기업의 2차 자료의 문헌내용을 분석하였다. 그리고, 분석의 대상은 특정한 목표를 가지고 지식경영을 실천하여 목표달성을 한 프로젝트 사례와 성공요인으로 이해하여야 한다. 둘째, 역시 간접자료를 이용한 분석의 한계로서, 자료의 정량적 및 정성적 통제의 어려움으로 분석을 위한 내용의 표준

화가 쉽지 않았다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

[1] 권태형 외 (2002), 지식경영의 성장단계와 사례 적용, 한국지식경영학회, 학술심포지엄, 제9회 (예정)

[2] 갈정웅 (1999), 이것이 지식경영의 핵심이다, 서울, 창해.

[3] 권기순 (2000), 안동병원의 지식경영 사례, 제4회, 37-351

[4] 김범준 (2002), 지식경영을 통한 우정사업의 경영혁신, 우정정보, 제4호

[5] 김영실, 임덕순, 장승권 (1998), 지식경영의 실천, 서울, 삼성경제연구소

[6] 박희문, (2000), LG기공의 지식경영 실천사례, 한국지식경영학회 학술심포지엄, 제4회, 354-393

[7] 이건창 (2001), 산업별 지식경영 프레임워크 도출과 실증적 타당성에 관한 연구, 경영학연구, 제30권, 제3호, 957-986

[8] 이순철 (1999), 사례로 본 지식경영의 이해, 서울, 삼성경제연구소

[9] 조관래 (2000), 삼성 SDS 지식경영모델 및 향후 추진방향, 한국지식경영학회 학술심포지엄, 제4회, 320-335

[10] 한국지식경영위원회 (2002), 한국지식경영위원회 정례세미나 자료집

[국외 문헌]

[1] Barko, Pasmore (1986), Sociotechnical systems: Innovation in designing high-performing (special issue), *The journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, No. 3

[2] Boynton, A.C., Zmud, R.W. and Jacobs, Gerry (1994), The influence of IT management practice on IT use in large organization, 299-318

[3] Cohen, Levinthal (1990), Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, 128-152

[4] Drucker (1993), *Post-capitalism society*, Oxford, Butterworth Heinemann.

[5] Davenport et al. (1998), Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, Vol. 39, 43-57.

[6] Earl (1994), *Knowledge as strategy: Reflections on skandia international and shorko films*. Strategic Information Systems, A European Perspective. Jhon Wiley & Sons

[7] Fischer, W.A. (1980), Scientific and technical information and the performance of R&D groups, *TIMS Studies in the Management Science*, Vol. 15, 67-89

[8] Kwon, T.H. (1990), A diffusion of innovation approach to MIS infusion: Conceptualization, methodology and management strategies, *Proceedings of the International Conference of Information Systems*, Denmark, Copenhagen, 139-147

[9] Lyytinen, K. et al (1998), Attention shaping and software risk - A categorical analysis of four classical risk management approaches, *Information Systems Research*, Vol. 9, No. 3, 233-255

[10] Mitchell, V.L. (1993), An exploration of the relationship between business redesign and information technology infrastructures, Doctoral Dissertation, Florida State University

[11] Mumford, E., Weir, M. (1979), *Computer Systems in Work Designs: The ETHICS Method*. New York : Wiley

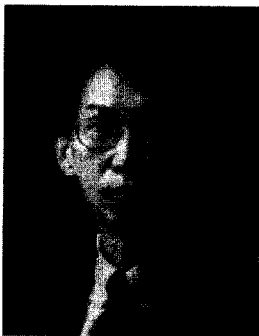
[12] Zmud, R. W.(1984), An examination of "Push-pull" theory applied to process innovation in knowledge work, *Management Science*, Vol. 30, No. 6, 727-738

◎ 저 자 소 개 ◎



이 주 희 (JuHee Lee)

한국외국어대학교 대학원 경영정보학과 석사과정을 졸업예정 중이다. 지식경영에 관한 논문을 경영정보학회 등에 발표하였으며, 공공부문의 지식경영을 민간부문의 기업과 벤치마킹하는 프로젝트에 참여하여 수행하였다. 관심분야는 지식경영시스템, 지식커뮤니티, 학습관리시스템, e-Business 전략이다.



권 태 형 (Tae H. Kwon)

University of North Carolina at Chapel Hill에서 경영정보학 박사학위를 취득한 후, 현재 한국외국어대학교에 경상대학장 및 교수로 재직 중이다. Florida International University에서 조교수로, Florida State University에서 Fulbright 프로그램으로 교환교수를 지낸 바 있다. 현재의 관심 분야는 IT경영혁신과 확산, 지식경영, e-트랜스포메이션이다. 본 학회지 지식경영연구의 현 편집위원장이다.