

# 10th Biennial ICMCI Congress

## (제 10차 국제경영컨설팅협회 회의) 참가기

이응훈 | 경영지도사 제19기/한컨설팅그룹 대표



2005년 9월 20일부터 22일까지 ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes)가 격년제로 개최하는 제 10차 국제회의가 중국 북경 Friendship Hotel에서 개최 되었다. 이번 국제회의에는 우리 협회 대표단으로 최영상 부회장, 한 경석 교수, 광홍주 부장, 김성기 지도사, 김인철 지도사, 천창훈 지도사 그리고 필자 등 7명이 참가하였다. 이 글은 ICMCI 총회에 참가하여 ICMCI 프로그램 및 우리 대표단의 활동내용을 간략하게 소개한 것이다.

### ICMCI란?

ICMCI는 정확히 번역하면 국제경영컨설팅협회 협의회라고 하여야 할 것이나 필자는 여기서부터 간단히 알기 쉽게 ICMCI 라고 기술하겠다. ICMCI는 1987년에 유럽과 북미 각국 경영컨설팅 협회들간의 업무협조와 긴밀한 유대관계를 촉진하기위해서 창설되었다. ICMCI는 경영컨설턴트들과 컨설팅 품질기준 및 컨설팅 비즈니스를 주관하는 컨설턴트단체들의 국제학습 공동체(Learning Community)이다. 따라서 컨설턴트 자격(Qualification of Consultants), 컨설팅 기준과 품질(Standards and Quality), 컨설팅 기관 평가(Assessment of Institutes) 및 컨설팅 관행(Consulting Practices)등에 관한 정보를 교환하는 것이 매우 중요한 목적이다.

현재 ICMCI 회원국은 43개국이며 우리협회는 작년에 Provisional Member로 가입하여 이번 총회에서 Full Member로 승인 되었다. Full Member Institute는 ICMCI가 정하는 바에 따른 소정의 절차를 거쳐 CMC (Certified Management Consultant: 공인경영 컨설턴트) 자격을 부여 할 수 있다.

### 9월 19일 일요일

인천공항을 출발한지 1시간 반 만에 북경에 도착하였다. 거리상으로 정말로 가까

운 이웃이라는 실감이 난다. 최영상 부회장님 친지분인 박사장님께서 미니버스를 제공하여 공항에서 Friendship Hotel까지 아주 편하게 이동 할 수 있었다. 호텔에 여장을 풀고는 자금성(Forbidden City)과 천안문광장(Tian'anmen Square)을 관광하기로 하였다. 자금성으로 갈 때는 택시로 갔는데 북경의 택시는 모두 현대자동차의 아반떼 아니면 소나타였다. 오래된 택시는 현대자동차가 아니었지만 얼마 가지 않아 폐차될 차들이고 앞으로 새로 교체되는 택시 차종은 모두 현대가 공급하도록 되어있다고 한다.

북경의 거리 표정은 매우 밝고 활기차 보였으며 육일승천하는 중국과 중국인들의 기상을 느낄 수 있었다. 중국의 2004년 GDP는 1조 6490억 달러로 미국, 일본, 독일, 영국, 프랑스, 이탈리아에 이어 세계7위이다. 그러나 구매력평가 환율인 PPP(purchasing power parity)로 계산한 중국의 PPP GDP는 7조 2620억 달러로 미국(11조 7340억 달러)에 이어 세계 2위이다.

자금성은 그 규모에 있어서 매우 웅장하고 광대하나, 필자의 사건으로는 미술적인 가치는 우리나라 고궁보다 훨씬 모자라 보였다. 천안문 광장은 TV 화면에서 너무 자주 보아 매우 눈에 익었다. 정말로 드넓은 광장이었다. 거기에 모택동의 대형 초상화가 광장을 지켜보고 있었다.

호텔로 돌아오는 길에는 전철을 이용하였다. 현재 운행되고 있는 북경의 지하철은 1호선, 2호선, 13호선 등 3개 노선이다. 1호선은 동서로 뻗어 있고, 2호선은 환상선인데 서울의 1호선, 2호선과 비슷한 개념이나 규모가 좀 작다. 1, 2호선 전철표는 꼭 옛날 우리나라 전차표나 버스표를 연상시키는데 승차, 하차, 환승 시에 검표원이 승차권을 일일이 검사한다. 13호선은 2호선의 끝까지 지선인데 최근에 건설된 것이라 자동검표시스템을 갖추었다. 5호선은 현재 건설 중이다.

낮설은 중국 베이징을 방문한 우리 일행을 위하여 최영상 부회장님의 친지분인 박사장님께서 베이징 공항에서 호텔까지의 차편을 제공하여 주셨을 뿐만 아니라 Sheraton Hotel 중식당으로 근사한 저녁초대까지 하여 주셨다. 오랜만에 내가 좋아하는 Peking Duck요리도 맛볼 수 있었다. 다시 한번 최영상 부회장님과 박사장님께 감사를 드린다.

## 9월 20일 화요일 (Innaugural Session)

Conference 등록을하고 회의장으로 향하였다. 24개국에서 약 100여명이 학회에 참석한 것으로 보고되었다. 회장인 Barry Cumow (UK)의 개막연설이 있었다. Barry는 이번 회기중에 회장의 임기가 만료되어 차기 회장인 Peter Sorensen (Denmark)에게 바톤을 넘겨야 하는 관계상 지난 일을 회상하며 아주 긴 연설을 하였다. 연설의 요지는 회의참석자에 대한 환영, 과거의 업적, 임원진의 협조에 대한 감사, Mission, ICMCI Philosophy, Policies, Goals 등이었고 마지막으로 ICMCI가 UN(국제연합)의 NGO Status를 취득하기 위해서 더욱 노력하기를 당부하였다. 이어서 차기회장인 취임 연설을 하였다.

끝이어 Brazil & Portugal, Croatia, Korea, Russia, UK(영국)의 국가 Presentation이 있었다. Brazil은 Portugal의 옛 식민지로 Portugese 언어를 사용하는데 많은 사람들이 2중 국적을 가지고 있으며 발표자인 Pedro M Martins도 이

중 국적자로 Brazil과 Portugal에 모두 사무실을 갖고 있으며 현재는 ICMCI에서도 양국을 대표한다. 다음에는 Croatia의 Anton Florijan Barisic이 자국을 소개하였다.

한국에 대한 소개는 2004년 Vancouver Meeting에서 최영상 부회장님이 하였고 이번에는 한국에 관심이 많은 차기 회장 Peter의 요청에 따라 필자가 “Latest Developments in KMTCA” 라는 주제로 Presentation을 하였다.



이어서 Arkady Prigojin 이 Russia를 소개하였고 영국의 Calvert Markham이 영국의 CMC 제도에 대해서 Presentation 하였다.

ICMCI는 3개의 지역 Hub가 있는데 European Hub가 제일 활발하게 활동을 하고 있으며 최근 가입국 확대와 ICMCI 및 CMC Branding에 대하여 ICMCI 부회장인 Austria의 Gerd Precht이 유럽지역 회의 개최 상황을 Presentation 하였고 Asian-Pacific Hub에서는 Hong Kong의 Gregg Li가 지난 5월에 개최된 아시아·태평양지역 회의 결과를 보고하였고, Americas Hub에서는 Canada의 Ms. Heather Osler가 간략하게 현재 Americas Hub 상황과 앞으로의 계획에 대하여 언급하였다.

다음에는 India의 G. Shanker가 CMC Brand Power, Brochure, Electronic Badge, International Management Consultants Day, Brand Licensing, ICMCI/CMC Logo 등 CMC Branding 전략에 대한 보고를 하였고 토론이 이어졌다.

저녁에는 CEC(중국기업연합)이 주최하는 만찬이 있었다. 중국기업연합은 우리나라의 전국경제인연합과 비슷한 조직이라고 하는데 순수 민간단체가 아니고 상당한 정계의 거물이 회장을 맡고 있다고 한다. 먼저 중국기업연합 본부를 방문하여 사무총장의 장황한 환영사를 듣고 ICMCI 회장의 답사를 들은 뒤 만찬장인 Lao She Tea House로 향하였다. 이곳은 각 룸에서 다양한 공연을 펼치는 데 중국을 방문한 국가원수는 거의 모두 이곳을 방문한다고 했다. 이곳은 차를 서빙하는 방법이 특이한데 차 주전자의 주둥이가 성인 키 보다도 훨씬 더 길다. 차를 따르는 사람이 어깨위에 차 주전자 주둥이를 올려 놓고 춤을 추다가 테이블위의 작은 찻잔에 어깨너머로 차를 따르는데 한 방울의 차도 흘리지 않는다. 이곳에서 공연을 감상하며 즐거운 저녁식사를 한 후 호텔로 돌아 왔다.

## 9월 21일 수요일 (General Assembly & Business Meetings)

둘째날에는 먼저 총회가 있었는데 Chairman's report, Secretary report, Treasurer's report가 있은후 새임원진 발표와 신·구회장의 의장석 바톤 터치가 있었다. 이제부터는 Peter가 ICMCI 회장의 직무를 수행하며 모든 회의를 주재 한다.

10시부터 오후1시까지는 Partnership Building을 주제로 6명의 Presentation이 있었는데한경석교수님은 "Consulting Strategy on Cross-cultural environment" 라는 주제로 Presentation을 하여 큰 박수갈채를 받았다.

오후에는 Knowledge Sharing & Best Practices에 대하여 주제발표와 토론이 있었는데 주로 Member assessment, CMC assessment techniques, Experience sharing, Training, Customer satisfaction이 논의 되었다.

저녁에는 Friendship Hotel에서 만찬이 있었는데 여기서도 간단한 쇼가 있었다. ICMCI 부회장인 싱가포르의 Liew Shin Liat은 공연단서와 함께 쿵푸댄스를 추어서 큰 인기를 끌었다. 만찬 후에 곽홍주 부장, 김인철 지도사, 천창훈 지도사 그리고 ICMCI 부회장인 Netherlands의 Alphons Roels 부부와 호텔로비에서 환담을 나누었는데 기분이 좋은 김인철 지도사가 맥주를 쏟았다. Netherlands 사람과 한국 사람이 모였으니 이런저런 대화를 나누다가 화제는 자연스럽게 축구로 옮겨 갔고 히딩크감독, 박지성, 이영표선수가 화제의 대상으로 떠올랐다. 나중에는 한국의 기대주 박주영선수가 화제에 올랐는데 박주영선수의 열렬한 팬인 김인철 지도사는 2006년 월드컵에서 박주영 선수를 주목해보라고 주문하였다. 우리는 한국과 네덜란드가 각자 열심히 노력하여 결승에서 만나자고 다짐하였다.

### 9월 22일 목요일 (Navigating the Future)

오늘은 총회 마지막 날인데 Road ahead, ICMCI value proposition, Website, Budget 등주로 ICMCI의 미래와 앞으로의 나아갈 방향에 대한 논의가 있었다. 김인철 지도사와 천창훈 지도사는 첫날부터 왕성한 친화력을 과시 국제 Networking을 위한 명함교환에 매우 적극적이었다.

저녁에는 청화대학교 방문이 있었다. 청화대학교는 북경대학교와 쌍벽을 이루는 중국 최고의 명문대학이다. 청화대학교 경제경영학부 강당에서 "중소 컨설팅회사의 향후 전망"과 "경영컨설팅트에 대한 교육, 훈련 및 자기개발"이라는 주제로 세미나가 개최되었는데 ICMCI 회장단 및 각국 대표, 청화대 학생 및 중국 컨설턴트 등 약 200여명이 참석하여 성황을 이루었다. 청화대학교 Yihua Wang 교수가 진행한 세미나는 참석자들의 열기가 대단한 가운데 저녁 10시가 넘어서야 끝났다.

### 9월 23일 금요일

오늘은 한국경영기술컨설턴트협회의 정회원 승격심사가 있는 날이다. 우리협회는 작년 11월 ICMCI Provisional member로 가입이 되었고 이번에 정회원(Full member)으로 승격을 할 예정이다. 정회원이 되면 CMC (Certified Management Consultant) 즉 ICMCI가 인정하는 공인경영컨설턴트 자격 인증기관이 되는 것이다. 협회 측에서는 최영상 부회장, 한경석 교수, 곽홍주 부장이 협회의 CMC 교육 매뉴얼과 CMC자격 신청자들의 신청서류 들을 점검하고 Full member가 되기위한 마지막 관문을 무사히 통과 하기위하여 준비를 하여왔다. ICMCI 회장인 Peter Sorensen과 부회장인 Liew Shin Liat이 실사를 하였는데 실사 과정에서 별다른 문제점은 없었다. 실사를 마친 우리 일행은 가볍고 활기분한 마음으로 베이징 공항으로 향하였다. 나중에 Full member 승격과 CMC 자격인증기관으로 승인되었음을 공식적으로 통보 받았음을 물론이다.

# “Non-IT 환경 하에서 지식자산 강화 기업전략을 위한 Study Meeting” 참관기

천창훈 | 경영지도사 제15기/BT&S 대표

APO(Asian Productivity Organization)와 인도네시아 Ministry of Manpower and Transmigration가 주최하는 “Non-IT 환경 하에서 지식자산 강화 기업전략을 위한 Study Meeting” (“Study Meeting on Strengthening Knowledge Assets : Corporate Strategies in a Non-IT Environment”) 연수의 성공적인 결과를 얻으면서 .....

## 1. Study Meeting 프로젝트의 목적 :

사실 이번 Study Meeting 연수참가 일정은 순탄만하고 낭만적인 일정이 처음부터 있을 수 없었다. 과거 현재의 경영자 시절 해외 출장을 많이 해 여권상에 각국의 입출입 국가의 도장을 찍을 자리가 없을 정도로 국내·외를 본 프로젝트는 지식자산의 강화를 위한 지식경영 활용과 전반에 걸친 현안과 성공적 지식영의 성공적인 수행 요인 및 제약조건 등을 점검하기 위한 학습 모임으로서, 특히 이와 같은 상황이 Non-IT(비 IT)환경 하에서 기업의 전략 수립과 실행을 주제로 본 학습모임과 토론과 Case Study 및 현장 방문을 통한 문제 도출과 해결을 위한 집단토의 및 해결점을 모색하는 다각적인 사례해결 방안을 모색하였다.

결론적으로, 아시아 국가 지역의 Non-IT환경에서 학습조직의 구현과 지식 자산 창출과 유 및 확산의 증대와 강화를 목적으로 하였다.

## 2. 세부연수일정 :

(1) 첫째날 : 8월23일 (화요일)

사실 이번 Study Meeting 연수 참가 일정은 순탄만하고 낭만적인 일정이 처음부터 있을 수 없었다. 과거 현직의 경영자 시절 해외 출장을 많이 해 여권 상에 각국의 입출입 국가의 도장을 찍을 자리가 없을 정도로 국내.외를 종횡무진 하던 시절에도, 사업 총괄 책임의 막중한 책임의 위치 속에서도 일말의 스트레스와 함께 약간의 낭만적인 마음을 가지고 해외를 넘나들은 적이 빈번하였으나, 이번 목적지로의 경로가 그리 편안한 여정이 되지 않아서인지 과거에 인도네시아의 출장에서 느낄 수 있었던 설레는 낭만을 애써 피해야 하는 처지가 되었다. 오후 9시경 인도네시아 자카르타 도착해 그곳에서 4~5시간 정도 머문 후 다시 새벽 비행기로 국내선을 갈아타, 목적지인 인도네시아 Yogyakarta에 도착하여야 하는 불편한 경로이었다.(그러나 이 정도는 과거 살아온 경험에서 보면 충분히 감내할 수 있는 것이었다.) 시작 개시일 당일 8월23일 새벽에 호텔에 도착해 당 Study Meeting의 일정을 마칠 수 있게 되었다.

오전 9시 공식적인 등록과 함께 일정이 시작되었다. 개회식과 함께 Yogyakarta 지방을 대표하는 환영 대표인사와 APO를 대표한, Dr. A.K.P. Mochtan 의 인사말과 함께 동 Study Meeting 연수를 위한 관련 전문가와 각국 참가자 개개인 소개, 그리고 인도네시아 APO Director인 Mr. Kimadi의 개회연설이 있었으며, 연수를 위한 참가자 전원 그룹 기념사진 촬영을 하면서 연수 시작을 위한 ice-breaking의 전과정을 마쳤다.

첫번째 외부 전문가(Resource Speaker)의 특강이 있었다. 특강 연사인 Philippines출신의 Ms. Elena Avedillo-Cruz 는 Philippines에서의 "Non- IT환경 하에서 지식자본, 지식경영 그리고 기업 우수성(Knowledge Capital, Knowledge Management & Corporate Excellence through KM-Application at Non-IT Environment)"에서 암무지의 형식지화를 통한 지식의 창출과 지식의 확산을 이루기 위해 조직문화 창조의 중요성을 강조하였다.

오전 세션을 마치고 점심과 함께 휴식을 취한 후 오후 세션에 들어갔다. 본 Study Meeting 연수는 일정 자체가 빽빽하게 짜여져 있는 것이 그 특징 중 하나로서, 이는 짧은 시간에 많은 내용을 서로 토의하고 이해의 폭을 넓히려는 목적이 내재된 것 같다.

오후 세션의 외부 전문가(Resource Speaker)의 특강은 Thailand출신의 Dr. Nalinee Taveesin의 "전통 제품의 경영우수성을 위한 전략(Strategies for Business Excellence in Traditional Products)"으로서 전통 제품의 지식자산을 통한 전통제품의 상품 경쟁력 향상에 기여할 수 있음을 강조하였다. 휴식과 함께 전문가 그룹의 특강 후 바로 각국 대표들의 Country Paper의 Presentation이 알파벳 순서로 시작되었다.

오후 세션을 늦게까지 강행군하면서, Study Meeting 연수 첫날을 일정을 마쳤다.

이날 저녁 APO 인도네시아 주체로 각국 대표자가 참석하는 저녁만찬이 있었으면, 만찬후 여흥시간을 가지게 되어 각국 대표자들간의 상호 친목을 돈독하게 하는 계기가 되었다. 이날 여흥 시간에는 각국 참가자들 중 지목되는 사람에게 장기자랑으로 노래나 춤으로 각국 참가자의 의기투합의 리더십을 건주는 장이되었는데, 한국 대표인 본인은 프랭크 시나트라 의 'My Way'의 노래로 참가들을 매료시키게 되었으며, 여러 각국 대표들의 앙콜에 응대해 앤디윌리엄스의 'Love Story'를 열창하였으며, 본이 아니게 Korean Singer라는 애칭(?)을 연수 내내 듣게 되었다. 노래 역시 각국의 지식경영의 이해를 돕는 훌륭한 지식 창출과 확산의 매개체가 될 수 있음을 인식하게 되었다.

## (2) 둘째날 : 8월24일(수요일)

연수 이틀째날로, 오전부터 일정상 강행군이 시작되었다. 이날 현지 인도네시아 전통복작용 옷감인 “바틱(Batik)” 제조공장 2곳 즉, (i)Balai Besar Kerajinan Batik공장과(ii) PT. Danar Hadi Batik 공장을 현장 방문 및 공장의 생산과 경영현황을 견학과 청치를하였다. 오전 공장견학은 Balai Besar Kerajinan Batik공장으로, 동 공장에서는 Balai Besar Kerajinan Batik공장의 초청연사인 Mr. Martuti Harsoyo의 ‘Batik 디자인과 생산 프로세스의 개발과 확산 사례’에 대한 강의의 경청과 상호 의견개진 세션을 가졌다.

동 공장에서, 주문과 생산공정 및 제품 처리과정 현장을 fact finding(현장실사)식으로 현장을 견학하면서, 여러 공정 처리와 제품생산 상의 미진한 부분, 생산성, 공정 프로세스의 효율성 문제, 공정처리와 환경오염, 폐수 처리 프로세스, 작업장 조건 및 경영관리상의 효율적인 시스템 구축(마케팅/ 영업전략, 국제적인 인지도를 향상시킬 수 있는 브랜드와 디자인 이슈, 그리고 재무관리(관리회계 등)) 미비점 등을 발견할 수 있었다.

본인의 화학공학과 경영학의 2가지 학력 배경과 경험을 십분 발휘, 시간이 허락하는 내에서 현장 지도와 권고를 충실히 이행하였으며, 그룹토의 역시 보람되게 리더하였다.

오전 공장 방문 종료 후 다음 번 공장 현장견학을 위해 이동을 하면서 한적한 개울 숲속의 휴게소에서 점심을 도시락으로 대신하였다.

오후 방문지는 PT. Danar Hadi Batik 공장으로 동 공장의 견학 및 전시장 참관, 생산공정 참관 및 생산성 향상 등 토의와 의견개진이 이루어 졌다.

이곳 역시 오전 공장과 유사한 이슈와 미비점을 갖고 있었으며, 현장지도와 권고를 해 주었다.

이러한 지식경영의 수준을 바라볼 때면, 한국은 기업경영과 지식경영 구축과 설정의 수준과 질면에서는 여타 국가에 비해 매우 우수한 수준이나, 요는 경영의 실행수준과 그 실행의 질적 면에서 더 많은 노력이 필요할 것임을 인지할 수 있었다.

이날 오전과 오후의 현지공장 방문 후 여러 가지 경영지혜의 안목을 넓히는 지식학습의계기가 되어 뿌듯한 마음으로 호텔로 향할 수 있었다.

그날 저녁, APO의 Dr. A.K.P. Mochtan이 이번 참가자 중 특별하고 지식 혁신리더라고 생각되는 국가 대표 5 사람을 별도로 저녁 식사에 초대했다. 저녁식사 장소는 Yogyakarta 지역에서 부호, 유명인, 정부고위관리 및 외국인들이 주로 찾는 곳으로, 식사와 인도네시아 전통 음악을 연주하는 분위기 있는 장소로 유명하다고 하였다.

초청 대표로 유일하게 남자는 본인이 하나이며, 나머지 4사람은 모두 여자들이었다.

즉, 태국, 필리핀(2명), 몽고 출신국 분들이었다. 그날 식사와 함께 지식경영의 본 주제와 초자연현상(Supernatural Phenomena) 등의 다양한 주제를 가지고 디저트와 함께 후식삼아 열띤 토론의 장으로 내달음쳤다. 도끼 썬는 줄 모르고 —. 호텔로 오는 중에 젊은 연인들이 즐비한 광장에 잠깐 내려 밤하늘의 음습한 초승달을 보면서 하루를 마무리 하듯 어슬픈 스트레치를 하며 내일의 강행군을 준비했다.

어느 듯 자정이 다가오고 있었다.

### (3) 셋째날 : 8월25일(목요일)

오전 세션부터 각국 대표의 Country Paper의 presentation을 시작하였다.

각국의 대표들은 자국의 조직(정부, 단체 등)과 기업에서 실행한 지식경영의 사례의 일부를 발표하였으며 Q&A(질문과 응대)세션을 거쳐, 발표 내용에 대한 각자의 의견과 이슈 들을 상호 이해와 교환을 하며, 이해 수준을 향상시켰다.

오후 세션은 현지 은세공 공장을 방문하도록 계획되어 빠른 발표 진행을 시도하였다.

오후 점식식사 후 Yogyakarta 지역의 전통 은세공 제품생산 공장을 견학하였다.

인도네시아인들의 손제주가 특출함을 다시한번 경험할 수 있는 경험의 장이되었다.

호텔로 이동후 APO가 주체하는 고별만찬 식사를 마친후 야외 극장에서 공연되는 전통 오페라 "Ramayana Ballet Prambanan"를 관람하였다. 인도네시아의 전통 오페라의 심오함과 예술성 및 오페라 구성과 연결의 완벽함에 모두들 찬사를 아끼지 않았다.

전통예술이 지식경영화로 새롭게 정립되고 재구성되어 예술성과 흥행성을 동시에 만족하면서 추구 된다면, 전통예술의 상업적 성공 가능성은 현격할 것임을 인식할 수 있게 되었다.

### (4) 넷째날 : 8월 26일(금요일)

마지막 날의 일정 역시 빠듯하여, 발표와 토론들을 불가피하게도 강행군하게 되었다.

이날 오전 순서상 미루어진 대표들의 발표가 이어졌다. 원래 스케줄 상의 일정과는 약간 변화가 초래되었다. 빠른 발표진행과 Q&A세션을 거친 후 어느 듯 모든 각국 대표들의 발표가 다 끝났다. 그리고, 전과정에 대한 정리 세션으로 각국 대표들을 3개의 그룹으로 분할, 각각에게 부여된 주제와 이슈에 대한 합리적인 대안과 방침을 도출, 각각의 그룹 리더가 발표하며, 그에 대한 전 참가자들의 그룹토의가 이루어 지도록 짜여져 있다.

본인은 1그룹으로 "Non-IT 환경 하에서 가장 효과적으로 지식경영을 활용할 수 있는 환경은 어떠한 상황인지?"(What Circumstances are Most Effective for the Application of KM in a non-IT Environment?) 주제와 이슈에 대한 대안과 방침을 그룹 내에서 브레인스토밍과 열띤 의견개진 과정을 거쳐서 나온 결과물을 프리젠테이션하였다.

본 프리젠테이션은 본인 그룹요원들의 간곡한 요청에 따라 본인이 발표와 질문에 답하는 리더역을 수행하였다. 보람 있었던 발표와 그룹토의 및 결과에 대한 이해를 충분히 공유 할 수 있었던 지식학습이 되어 기쁘고 보람이 충만한 경험을 체득할 수 있게 되었다.

본 Study Meeting의 연수 일정이 어느 듯 다 종료되고, 수료과정을 거친 후 그동안의 열띤 토론의 과정을 뒤



로하고 바빠 서둘러 귀국준비에 돌입하였다. 지금 일정상 지연되어 기다리는 금년 분 쿠폰 컨설팅 과제들이 머리위를 스쳐지나가고 있었다.

마음속으로 다짐하면—, Are you ready? It is a high time for resuming the tasks of Coupon Consulting of 2005!!!

### 3. 프로젝트 평가 및 소감:

#### 1) 전반적 소감

본 프로젝트는 여러 국가들의 지식의 창출과 지식의 확산 및 재창출을 위한 지식경영과 지식자산의 강화를 위해 각 국가들에서의 조직과 기업이 실시하고 있는 지식경영 프랙티스를 각국 대표자들이 발표하였으며, 이에 대한 각 발표 사안별 제시된 KM주제와 핵심사항에 근거, 질의 응답으로 여러 의견을 개진, 수립된 결과를 상호 공유하게 되는 계기가 되었다.

한편, 많은 각국 대표 참가자들이 조직과 기업에서 지식경영에 직접 관여하는 역할을 하고 있어 지식경영에 대한 전반적인 지식경영 주제에 노출되어 있어 지식경영 주제 토의 상 노출될 수 있는 정의에 대한 이해의 혼돈은 부분적으로 피할 수 있었으나, 지식경영의 이론적인 면이나, 기본을 바탕으로 상급지식으로 발전시킬 수 있는 연결 상의 지식수준과 체계는 미진한 듯 하였다. 특히, 각국의 조직과 기업의 지식경영 실행이 지식경영 자체를 위한 지식경영인 듯한 경향이 있는 것 같았다. 즉, 지식경영 전략은 조직과 기업의 전체적인 비전과 전략에 근거해 일관되고 호환된 관계에서 설정되고 실행되어야 하나, 지식경영의 실행이 단순히 지식경영 자체에 제한적으로 초점을 맞추는 경우가 많았다.

지식의 창출과 확산 및 지식 재창출의 증대를 도모하며, 지식조직과 지식경영을 더욱더 효과적으로 발전시키기 위해서, 본 프로젝트가 추구하는 Non-IT(비 IT) 환경 하에서의 지식경영 강화를 위한 본 학습 사례에서는 경영의 핵심경쟁력 향상 추구전략은 지식경영 전략과 동일한 선상에서 상호 호환적이고 일관된 관계에서 이루어져야 함을 본인은 줄곧 강조하였다.

이번 지식경영 학습모임(Study Meeting)의 국가들 중 많은 조직과 기업이 IT기반이 다소 취약한 지역 및 국가라는 점에서 지식경영 강화를 위한 지식경영 전략수립 논의에 한계를 나타내었다. 이러한 Non-IT 상황에서의 KM(지식경영)의 활용은 주로 사람중심의 지식경영 실행으로 이루어진다. 단지 이러한 한계상황에서도 지식의 창출, 확산과 재창출을 위해서는 IT또는 ICT(Information and Communication Technology)의 필요성을 기본적으로 필수적인 것으로 인식하게 되었다는데 일말의 의의가 있었다.

한국의 경우를 예를 들어, IT기반이 미진한 상황에서는 지식창출, 확산, 유포, 그리고 재창출을 기대하기가 어렵다는 것을 경험과 실증사례에 비추어 강조하였다.

## 2) 평가

### 2-1. 개요

본 학습미팅은 각국의 지식 수준, 지식활용도, 활용상의 조직구조와 IT 체제 하부구조 등 지식 활용과 응용에서 차이가 있을 수 있음을 인식하였으며, 중국에는 지식의 창출, 축적, 확산, 그리고 재활용의 프로세스가 체계적이고, 미래 지향적인 전사 경영전략과 당해 지식학습전략이 동일 축(align)상에서 같은 맥으로 연결되어 보완적 그리고 일관성을 나타낼 때, 지식경영 전략은 효과적으로 기업의 핵심경쟁력 향상에 기여함을 강조하였다.

지식과 지식경영의 기본 이론과 본 이론을 확대 재생산과 공유를 하기 위한 진전된 이론적 고찰과 연구가 미진한 듯하였다.

조직과 기업경영에서도 강조되는 사항이지만 조직과 기업의 경영목표를 달성하기 위한 조직 책임관리자 또는 기업 경영자의 확고한 의지와 리더십이 긴요하듯이, 지식의 창조와 확산 및 유포와 지식경영을 성공적으로 실행하기 위해서도 조직과 경영책임자의 리더십과 확고한 언질은 필수불가결한 요소가 됨을 상호 이해하였다.

### 2-2. 특이점

본 지식경영(KM) Study Meeting에서의 KM관련 이슈, 제약조건 및 성공요인 등의 제반 특이한 학습결과는 :

#### ● 지식경영(KM)의 성공 요인 :

##### a. 리더십

- 지식 비전의 창출 및 전파
- 지식조직에 대한 기여도로 채용, 평가 및 보상체제를 갖추
- 지식경영은 투자의 관점에서 이루어져야 함. 즉 비용관점이 아니라는 점
- 특히 최고 경영층이 지식경영을 가시적으로 역할을 수행함.

##### b. 문화

- 학습조직(Learning Organization) 추구의 중요성이 강조됨.
- 외부세계의 지식과의 연계를 꾀함.
- 지식노동자의 관심을 증대시킴.

##### c. 기술

- 기술을 통한 외부와 조직 내부 관련자를 연계함.

- 기술을 통한 조직의 지식을 구축함.
- 특히, 지식의 내역, 동기부여 문화 등을 종합, 기술을 개발함.

d. 프로세스

- 핵심성공요인의 파악함.
- 기업 차원에서 효과를 얻을 수 있는 여러 네트워크를 체제를 정비함.
- 지식에 통찰력을 제공할 수 있는 내역들이 지식분야의 대상이 됨.

● 지식경영에 대한 경영자의 잘못된 인식

지식경영(KM)은 지식경영 시스템이다. 실패의 우려로 전사적인 시스템이 아닌 부분적 시스템 구축. 당장 가시적인 성과가 있어야 지식경영에 투자한다.

지식경영문화는 KM시스템이 구축되면 자연스럽게 형성된다.

KM을 위해 자료부터 우선 수집한다.

2-3. 지식경영 현장 방문

인도네시아 전통복장인 바틱(Batik) 생산프로세스와 경영관리 프로세스의 문제점 개선점에 대한 의견을 종합적으로 지적하고 지도하였다. 즉, 생산 공정 프로세스 자가 일일이 사람의 손을 거치는 전형적인 노동집약적 산업으로 생산성과 경영의 효율증대를 위해 공정변경 및 경영 합리화와 효율화 방안을 전해주었다.

- 즉, -공정의 부분적인 자동화로 생산성 증대 기도 노력 결여,  
-특히 디자인의 현대적인 감각 미비로 수요층 확대 기대가 어려워 (젊은 층의 전통복장 기피) 경영의 질과 양적인 성장에 한계를 나타내고 있음.  
-생산 공정상의(waxing and de-waxing process와 높은 온도에서 면과 실크에 채색하는 과정에 유해가능 증발 기체에 대한 사전 안전장치(마스크, 방독면 등)착용 미비.  
-경영과 업무의 IT화로 경영의 생산성과 효율화 증대가 필요함.

2-4. 전반적 소감

본 학습 미팅은 제한된 지식경영(KM) 상황, 즉 Non-IT 환경에서, 지식 창조와 축적 그리고 재창조 및 지식경영 실행의 핵심 노력 요인들을 각 국가별 배경에서 충실히 정리, 기술하였다. 이러한 맥락에서, 이번 지식 관련 Study Meeting은 편재해했을 지식의 활용과 축적으로 지식경영이 기업의 경쟁력 향상과 혁신의 기본 수단이 됨

을 인지하게 되었다.

### 3)향후 계획

본 Study-Meeting에서 지식과 지식의 창조, 축적, 확산 및 지식경영을 효과적으로 기능하게 위한 지식의 수집, 모아진 지식을 정리·선별하는 시스템과 인재의 필요와, 선별 추적된 지식의 공유·유통시스템의 정비, 그리고 이러한 지식들을 현장에서 실천적으로 활용해, 그 경험을 바탕으로 다시 새로운 지식과 지혜의 창조, 재생산해 가는 각각의 다른 환경에서의 지식학습과 지식경영프로세스를 체득하였다.

#### (i) 단기간 계획

이번 지식경영 학습효과를 단기간에 실현시키는 뜻에서, 본 지식경영(KM) 학습성과를 최대한으로 활용해 지식과 지식경영(KM) 견문을 전달하고 재 창달에 일조할 것이다. 이러한 일련의 과정은 지식유포의 선봉에서 지식경영이 성공적으로 작용하여, 기업의 경쟁력을 지속적으로 갖추기 위해 지식 코치와 튜터(tutor)의 역할을 자임할 것이다.

지식활용과 지식경영(KM)의 전략적 기능수행을 위해 (사)한국 경영·기술 컨설턴트협회, 한국생산성 본부 등 유관기관을 통한 지식창조, 확산 및 재창조의 지식과 지혜를 전파하는 전문교수로서 소임을 맡을 생각이다.

#### (ii) 중장기 계획

지속적으로 지식과 지식경영(KM)의 상급개념과 이론 및 실용분야를 체계적으로 연구·학습함으로써 지식 경영을 몸소 실천하는 지식전문가가 되어 지식을 현업에 직접 활용해, 기업의 핵심경쟁력을 쌓게 할 것으로 사료된다.

특히, 이번 기회에 참가한 각국 대표자들과의 사이버상의 지식포럼을 결성, 상호 KM관련 정보와 지식 현황과 성과를 공유, 유포 및 재창조를 통한 지식경영 실천 전문가 그룹을 형성하기로 의견을 개진하였다.

또한 한국경영·기술 컨설턴트협회와 컨설턴트의 지식 창조와 유포, 확산 및 재창조 활동을 지도하는 실천 지식 전문 지도교수가 될 것이다.

지식관리 및 지식경영 관련 상급이론과 실용 지식프로세스 학습과 플렉티스의 습득과 공유 및 확산을 위해 국제 컨퍼런스와 지식관련 국내·외 유관기관의 활동을 증대시켜, 지속적인 지식 창출, 축적 그리고 확산 및 지식 재창출 노력을 배가할 것임을 다짐하게 되었다.

### 4)결언

이번 지식 함양과 지식경영 재정비를 위해 Study Meeting 연수에 참가, 지식과 지식경영을 충실히 재정립할

수 있었던 확고한 계기가 되었다고 사료된다.

특히, (사)한국 경영·기술컨설턴트협회의 비전과 역할, 수행 목표와 업적을 각국에 충실하게 인지시켜, (사)한국 경영·기술컨설턴트협회의 위상을 고양시킬 수 있었던 기회가 되었다고 믿어 진다. 이번 프로젝트에 한국대표로서 참가할 수 있게 된 기회는 커다란 영광으로서, 이에 대한 (사)한국 경영·박양호 회장님과 이성희 부회장님께 깊은 감사와 그리고 계획을 차질없이 꼼꼼이 챙겨 주신 곽홍주 부장님과 협회 및 한국생산성본부의 배려에도 감사말씀을 드립니다. 이번 프로젝트에 한국대표로서 참가할 수 있게 된 기회는 커다란 영광으로서, 이에 대한 (사)한국 경영·기술컨설턴트협회 박양호 회장님과 이성희 부회장님께 깊은 감사와 그리고 계획을 차질없이 꼼꼼이 챙겨 주신 곽홍주 부장님과 협회분님들 및 한국생산성본부의 배려에도 감사말씀을 드립니다.



**STUDY MEETING ON STRENGTHENING KNOWLEDGE**  
**ASSETS : CORPORATE STRATEGIES IN A NON - IT ENVIRONMENT**

22 - 27 AUGUST 2009, YOGYAKARTA - INDONESIA



**STUDY MEETING ON STRENGTHENING KNOWLEDGE**  
**ASSETS : CORPORATE STRATEGIES IN A NON - IT ENVIRONMENT**

22 - 27 AUGUST 2009, YOGYAKARTA - INDONESIA

