

사례 발표

**금융권에 있어서의 EP/KMS의 최근 경향
(신한은행 사례 중심)**

목 차

1. 서 론
2. 신한은행의 KM비전
3. 신한은행 KM의 도입배경
4. 신한은행 KM의 추진단계
5. 신한은행 지식경영 포털시스템의 소개
6. 결 론

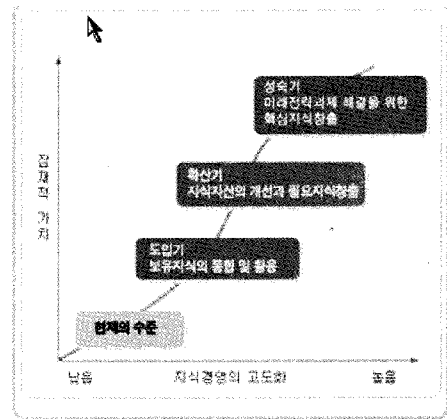
강 태 준
(주)온더아이티

1. 서 론

오늘날 세계는, 지식과 정보가 기업 경쟁력의 핵심이 되는 지식경제사회로 급속히 나아가고 있습니다. 금융권 또한 이미 커다란 변화 속에 무한경쟁의 시대로 진입한 것이 사실입니다. 변화의 속도뿐만 아니라 변화의 방향 또한 가히 혁명적이며 그 중에서도 가장 두드러진 변화가 글로벌화와 지식정보화의 물결입니다

더욱이 금융산업은 금융 컨버전스(Convergence)로 불리는 새로운 경쟁의 시대로 돌입했으며, 특히 자본시장통합법의 도입으로 금융산업간의 장벽이 사라져 앞으로는 직원 개개인이 복합된 금융지식을 갖춘 최고의 지식근로자로 거듭나야 할 중요한 시기입니다.

이러한 변혁의 시기에 신한은행은 지속적인 경쟁우위 확보와 새로운 가치 창출을 위해 조직차원에서 정보와 지식을 체계적으로 관리하고 공유하며, 은행의 발전전략에 직결되는 핵심지식을 만들어 가는 지식경영(Knowledge Management)을 제도화하여 본격적으로 활동하고 있습니다.



(그림 1) 지식경영의 발전 단계

금융권에서는 이미 우리은행을 필두로 국민은행, 기업은행 등의 은행들이 이미 KMS시스템을 구축하여 사용을 해오고 있는 것에 비하여 신한은행은 이미 "골드워"이라는 그룹웨어의 시스템을 기반으로 전 계열사가 기본적인 KMS형태를 갖추고 운영을 해왔다. 하지만 진정한 KMS라고 부르기에는 개선할 사항이 많이 있어서 약 2년여간의 내부 준비과정을 통하여 신한은행 지식경영의 내부 전략을 수립하고, 2006년 5월~

2006년 8월까지 지식경영컨설팅 단계를 수행하고, 2007년 2월~2007년 7월 까지 지식경영포탈시스템 구축단계를 수행하여 2007년 7월 23일에는 기존 그룹웨어인 골드윙과 지식경영시스템을 결합시켜 명실 상부한 지식경영포털(Enterprise Knowledge Portal)로 새롭게 태어나 지식경영의 추진속도를 높이는 본격적인 디지털 환경이 조성되었습니다.

2. 신한은행의 KM비전

“강한 Human Network를 바탕으로 끊임없이 지식이 샘솟고 공유되어 직원의 행복한 삶이 구현되고, 고객으로부터 신뢰를 받으며, 자부심이 되는 일등은행의 비전 달성을 지원합니다”

- 개인차원으로는 수평적 지식교류와 수직적 지식공유를 통하여 지식교유를 가능하게 하고
- 조직차원으로는 현장의 생산성 제고를 최우선으로 하며 장기적으로는 미래의 핵심가치를 창출하는데 그 목적이 있습니다.
- 또한 신한은행에 있어서의 KM을 표준화, 내제화, 효율화를 통하여

- Knowledge Worker화를 통한 자발적인 지식 창출/공유, 나도 전문가로서 지식 제공을 유도하고, Know-how 공유/생활화를 통하여 BP(Best Practice) 창출과 업무 적용에 기여를 함은 물론 개인 단위의 학습 역량 강화를 위하여 CoP (Community of Practice)를 통한 업무 역량 강화를 하겠습니다.

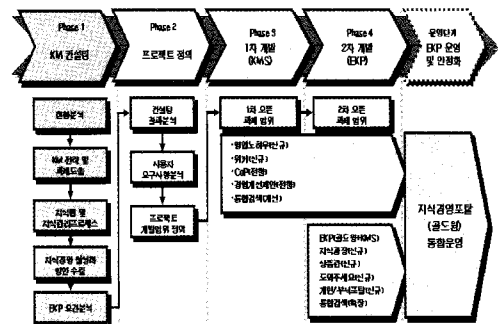
- 또한 지식자산을 활용한 가치 창출을 통하여 상품과 서비스의 Value 향상 시키고 전략적 CoP의 활성화를 통하여 미래의 신 Biz.의 개발과 수익 창출을 달성하며 필요지식의 창출/공유 Mechanism을 구축하여 궁극적으로는 전행 지식관리 인프라(EKP) 구축하는데 그 목적이 있습니다. 이는 결과적으로 혁신활동의 시너지 창출 지원하며 신한은행의 핵심 경쟁력 확보에 큰 기여를 할 것입니다.

3. 신한은행 KM의 도입 배경

- 지적자산을 신한은행의 강점으로 발전시키고
- 학습하는 기업문화 구축과 지속력 성장기반을 마련하여
- The Bank, 신한만의 전략과 비전을 조기에 달성함에 있습니다.

4. 신한은행 KM의 추진 단계

신한은행의 지식경영포탈 시스템은 (주)온더아이티의 고유방법론인 K-SPIM(Knowledge Management Strategy Planning & Implementation Methodology)을 적용하여 다음과 같이 진행을 하였습니다.



(그림 2) (주)온더아이티의 지식경영방법론(K-SPIM) 프로세스

5. 신한은행 지식경영포탈 시스템의 소개

5.1 지식경영포탈의 개요

- 영업점 중심의 지식공급 체계하에 모든 지식은 현장에서 활용되어 궁극적으로 영업 경쟁력으로 이어질 수 있도록 구성하고
- 쌍방향 지식교류 커뮤니케이션을 위하여 지식수요자로서의 단순 참여가 아닌 지식의 창출자로서 직접 참여하는 쌍방향 지식교류의 커뮤니케이션을 구축하였습니다.

- 편리한 기능과 통합검색의 제공을 통하여 지식공유와 활용을 활성화 하기 위한 다양하고 편리한 기능과 포털사이트와 같은 강력한 검색 기능 구축하였습니다.

5.2 지식경영포털의 특징

- 지식경영의 관점으로 볼 때 주요 특징은
 - 지식자산 관리 규정에 따라 전행차원의 지식을 통합/관리(품질관리, 활용과 평가, 보관 및 퇴출)를 지원하고
 - 지식자산의 창출과 활용 등, 지식경영 활동을 지원하는 기능(영업노하우, 위키(Wiki), CoP, 경영개선제안, 전문가 Q&A, 상품관, 지식광장 등)을 제공하며
 - 지식경영 활동에 대한 관리 및 통계 기능을 통해 지식경영 활성화를 지원합니다.
- 시스템 통합의 관점으로 볼 때 주요 특징은
 - 기존 시스템(골드윙, Educast, SPURT, i-Provision 등)의 정보관리 인프라를 통합하여 시너지 효과를 극대화 하고
 - Educast, SPURT, MAGIC, SCS SBN(동영상 우수사례) 등에 흩어져 있는 영업우수 사례를 다차원 지식지도 구조를 통해 통합하여 데이터의 통합 및 사용자들로 하여금 활용을 극대화시킬 수 있도록 지원합니다.
 - 그룹웨어의 게시판 및 전자결재 문서, 메일 등에서 지식으로 판단되는 문서들을 지식 광장으로 자동 이관하는 기능을 구현하여 평소 업무를 진행하며 자연스럽게 지식으로 등록하는 프로세스를 구현하여 업무와 지식의 등록을 연계함으로 그룹웨어와 지식경영시스템의 완전한 통합을 이룩하였습니다.

5.3 지식경영포털의 세부 구축 내용

- 지식경영시스템 포털(골드윙)
 - 기존의 그룹웨어인 골드윙과 KMS의 완벽한 통합(SSO, 메뉴, 콘텐츠 등)을 구현하였습니다.

뿐만 아니라 전자메일, 전자결재, 게시판 등 기존의 시스템을 EKP에 흡수통합하고 KMS의 주요 기능들을 포털 전면에 배치(주요 신규 지식, 우수 지식, KM지수 등)하여 사용자들에게 One-stop 서비스의 개념을 제공하였습니다.

- 양 시스템간의 유기적인 통합을 위하여 전자결재, 메일, 게시판 등의 콘텐츠가 재정비된 프로세스를 통하여 KMS의 지식광장의 해당 맵으로 이동시키는 기능을 구현하여 사용자의 등록과 활용의 편리함을 제공하여 그룹웨어와 KMS의 모범적인 통합을 구현하였습니다.

각 KM 영역별로 단순한 게시판의 나열이 아닌 서브 포털을 운영하여 지식의 활용을 극대화시키고 있습니다.

〈표 1〉 지식경영시스템 세부기능 요약-1

컨텐츠	개념/ 목적	주요 특징
지식 광장	행내의 모든 지식자산을 지식지도에 따라 축적하여 쉽고 편리하게 지식을 검색하는 공간	·업무별, 고객그룹별, 지식수성별의 3차원 분류 ·지식전문가의 검증 및 사용자의 평가를 통한 지식의 품질 관리 ·지식간 상호 참조/연결 기능
상품관	사업그룹별로 분산 관리 중인 상품정보를 통합하여 일괄 제공	·상품과 관련된 자료의 One-Stop 조회 ·상품 기본 정보는 물론 요약정보, 베스트 상품, 캠페인 정보 통합 제공 ·상품별 비교기능 제공
내규/ 업무 기준	은행 업무 전반적인 규정/지침, 업무기준, 업무해설서 등을 제공	·i-Provision을 직접 링크 ·골드윙 게시 및 지식 등록시 관련지식으로 연결하는 기능 ·연결된 규정, 업무기준이 업데이트되면 자동으로 반영되는 기능
영업 노하우	영업우수사례를 비롯하여 업무개선, 지점운영, 조직관리 등 다양한 경험지식의 공유 공간	·전 사업그룹의 영업노하우 통합 제공 ·표준화된 양식으로 통일 ·업무별, 고객그룹별의 2차원 분류 ·동영상 영업노하우 개설
위키 (Wiki)	여러 사람이 공동으로 지식을 창출하는 공간	·하나의 주제에 대해 여러 사람이 공동작업 (편집)하여 좋은 지식으로 발전 ·영업노하우, 업무매뉴얼 작성
CoP (Community of Practice)	공통의 관심사에 대해 자발적으로 모여 지식수집, 문제해결, 역량개발을 하는 온라인 공간	·전략형, 업무개선형, 학습형으로 구분 ·운영 프로세스 개선 및 온라인 활동 기능 대폭 강화 ·CoP 창출 지식의 전행 공유의 장 마련

〈표 2〉 지식경영시스템 세부기능 요약-2

컨텐츠	개념/ 목적	주요 특징
토론포방	은행의 주요 현안 및 이슈에 대하여 토론을 통한 직원 의견 수렴의 공간	주제에 대한 토론 설명 및 비설명 기능으로 자유로운 의견제시 가능
전문가Q&A	영업점 직원들이 업무를 수행하면서 궁금하거나 도움이 필요한 사항에 묻고 답하는 곳	업무책임자, 행내전문가를 지정하여 질문 답변 책임제도 : 1일 이내 답변이 원칙이며, 질문자는 답변에 대한 만족도 평가 필수 일반 Q&A : 모든 직원이 질의/응답 함으로써 수평적 커뮤니케이션 유도
경영개선제안	직원들의 업무개선 참여를 통한 조직 생산성 제고 및 미래성장동력 개발	심사프로세스 개선 제안 양식 및 평가기준 표준화 긴급제안/공동제안 신설 제안심사의 진행, 채택제안의 실행 여부 모니터링 강화 제안활동들 지식마일리지와 연계 심사 및 실행자에 대한 보상 확대
개인포탈	직원 개인별 지식관리를 할 수 있는 개인화 지식공간	기존 골드워링의 마이데스크 기능 확대 개편 개인별 저장공간 제공 개인포탈을 타인과 공유 가능
부서포탈	부서내 각종 업무 및 자료의 통합관리로 부서원간 자유로운 정보공유의 공간	기존 골드워링 부서게시판 기능의 확대 부서별, 본부장별, 사업그룹별 등 다양한 목적에 의한 포탈 기능 EKP 내의 부서 관련지식(부서 등록지식, 경영개선제안현황, 전문가 Q&A 현황) 관리 부서 업무지식의 이력 관리 및 매뉴얼화
통합검색	골드워링 및 관련 시스템의 지식성 콘텐츠에 대한 상세검색 제공	골드워링의 게시판, 전자결재, 知-Zone, 지식나눔터, 도와주세요 등 상세검색 i-Provision, 산업포탈을 포함한 통합검색 첨부파일 요약, 미리보기, 하이라이팅, 결과내 검색 기능 제공
마일리지 및 통계 기능	평가 및 보상을 위하여 다양한 마일리지 및 통계 기능을 제공	KM지수를 통하여 일반 및 각 부서별 KM지수 현황 제공 각 지식별/부서별/개인별 집계 및 마일리지 현황 지식광장, 전문가 Q&A, CoP, 영업노하우, 위키 등의 세부 지식활동을 통계 정보로 제공

5.4 지식경영포탈의 운영 환경

- 운영환경은Windows NT 2003과 MS-SQL을 구축하여 운영 중에 있으며 도입제품으로서는 포탈과 KMS를 담당하는 Knopwledge Plus 5.0, WiseNut의 검색엔진, 가온아이의 그룹웨어 등이 구축이 되어 있습니다.
- 지식경영포탈 시스템은 콘텐츠 및 프로세스는 가치혁신본부에서 주관을 하며 시스템 운영은 기존의 골드워링 운영 파트에서 운영 지원합니다.

6. 결론

2007년 7월 23일 시스템 오픈 이후 전 직원이 아침에 출근을 하면 지식경영포탈과 함께 하루 업무를 시작하고 있으며 양질의 지식들이 지식광장을 통하여 축적 및 활용이 되고 있으며 수

신, 여신, 펀드, 보험, 카드 등의 상품정보들이 상품관에 구축이 되어 영업점 직원들로 하여금 많은 편리함을 제공하고 있습니다. 타 유관 시스템에서 지식경영포탈 시스템에 구축이 되어 있는 상품정보들을 링크로 연결을 하는 사례가 발생을 하고 있습니다. 또한 약 260여 개의 CoP 활동을 통하여 활발한 지식창출 활동이 일어나고 있으며 신 사업 발굴 등의 다양한 전략형 테마들이 앞 다투어 생성되어 지식창출 활동에 앞장을 서고 있습니다. 오픈 이후 지식의 확산 및 구축 기간을 통하여 양질의 우수한 지식들을 확보하고 이를 바탕으로 지식의 정제 활동을 통하여 그야말로 은행의 경쟁력에 핵심이 되는 지식들을 창출 및 공유를 할 계획입니다. 은행 측은 본격적으로 시스템이 직원들에게 내재화 되는 2008년 이후에 정성적, 정량적인 효과 및 사례들이 나타

날 것 이라 예측을 하고 있습니다. 또한 신한 금융그룹의 시너지 효과 창출을 위하여 관련 사업간의 지식공유를 확대 하기 위한 시스템 구축의 확대를 단계적으로 추진을 하고 이를 통하여 각 계열사간의 지식 활용 시너지 효과를 기대하고 있습니다.

저자약력



강 태 준

1988년 인하대학교 산업공학과(학사)
1991년~1999년 삼성 SDS
2004년~현재 (주)온더아이티 상무이사
관심분야 : 지식경영, 전사적자원관리
이 메 일 : tj kang@ontheit.com

“나날수록 커지는 지식, 미래의 힘입니다.”



(그림 3) 지식경영 슬로건