

## SK C&C의 지식관리 체제 구축 사례

### 들어가는 말

“지식관리는 전혀 없던 것을 새로 하자는 것이 아니다, 그러나 기존 것을 그대로 하자는 것은 더욱 아니다. 지식관리는 우리 모두가 생각을 바꾸고 행동을 바꾸는 부단한 노력의 긴 여정이다”

## SK C&C 소개

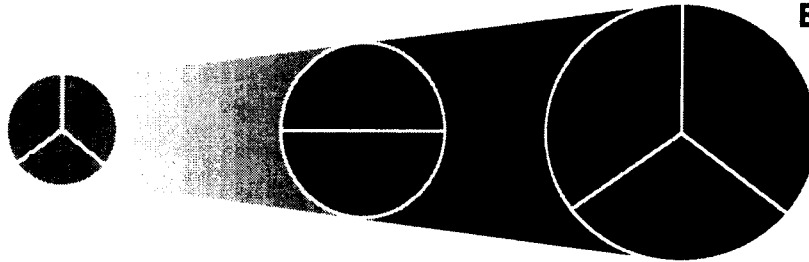
직원 수 : 738명

매출액 : 2500억('98)



주요 사업 영역

+ New Biz.



SK C&C

## 지식의 정의

- 기준에 의거하여 정리되고 기록된 데이터
- 의사 결정의 근거 자료
- 일정한 형태로 표시된 자료의 집단

정보  
Information

데이터  
Data

- 정보의 자원
- 관찰/측정을 통해 인지된 사실
- 정리되지 않은 자료

지식  
Knowledge

학문적  
지식

실용적  
지식

현장경험지식

SK C&C

## 지식 (Knowledge)의 유형

지식이란 경험과 문서화된 내용, 해석된 내용과 반영되는 내용들의 종합이다.

### □ 암묵적 지식

- 개인의 경험
- 노하우
- 전문가
- 오랜 기간 필요
- 쉽게 터득이 어려움



### □ 명시적 지식

- 표준화 된 문서
- 사실의 정리
- 저장, 공유가 쉬움
- 맥락의 전달이 어려움.



◆ SK C&C

## 지식관리(Knowledge Management)의 정의

- 업무수행을 통하여 습득한  
노하우나 기법 등의  
개인보유 지식



- 전사적으로 수집, 관리하여  
지식체계를 확립하고



- 이러한 일련의 활동 및  
이를 지원하는 제도 및  
조직문화



◆ SK C&C

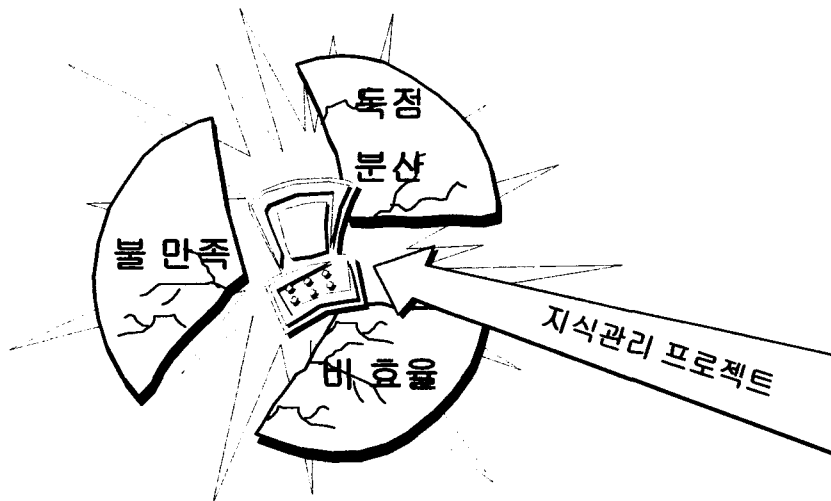
## Business Problems

1997년

조직 구성원	▶ 개개인의 기량과 경험이 체계적으로 저장, 활용되지 못함
회사 조직	▶ 고품질 서비스를 위한 사업 내용의 Solution화 미흡 ▶ 개인의 지식을 조직의 지식자산으로 관리 하는 Process없음 ▶ 기존의 Groupware 형태의 시스템을 활용하는 데 한계를 느낌
업무	▶ 중복적 정보, 지식 취득 활동
고객	▶ 고객이 원하는 적기에 서비스를 제공하기 어려움
사업화	▶ 사업타당성을 예상하였으나 사업의 방향이나 방법론이 없었음

SK C&C

## 프로젝트 수행의 필요성

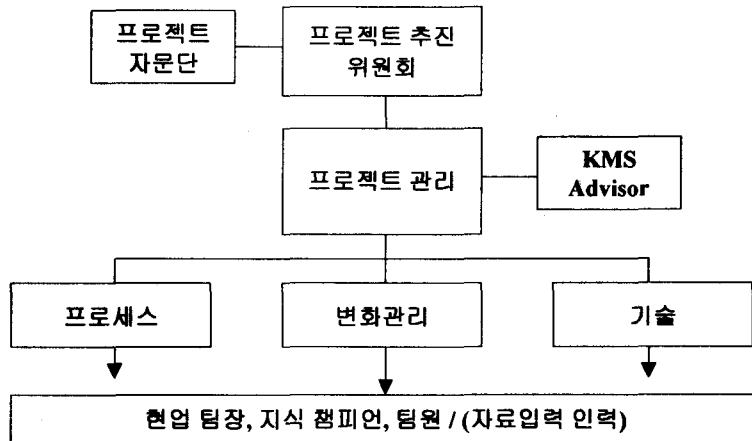


SK C&C

## 프로젝트 개요

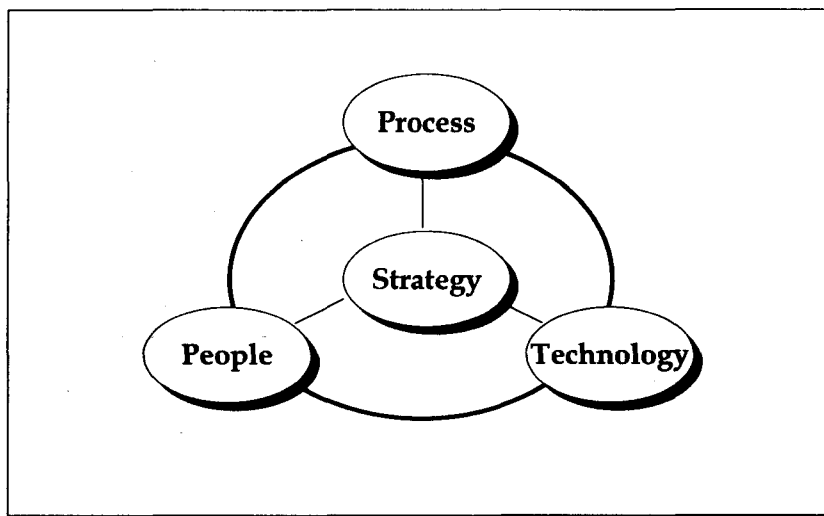
프로젝트 수행기간 : 1998.3월 ~ 9월

수행조직 : Full Time 기준 15명, 3개의 Sub팀으로 운영  
1998.10.15일 시스템 오픈



SK&C

## 지식관리 프로젝트 접근 방법



SK&C



Strategy

“프로젝트 기간은 6개월이지만 3년의 계획으로...”.

◆ SK C&C

## 지식관리 Vision

“개인의 지식을 조직의 지식자산으로!”



□ 지식의 축적 및 공유를 통한 정보기술 전문가로 성장

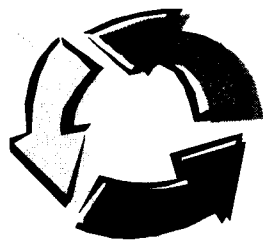
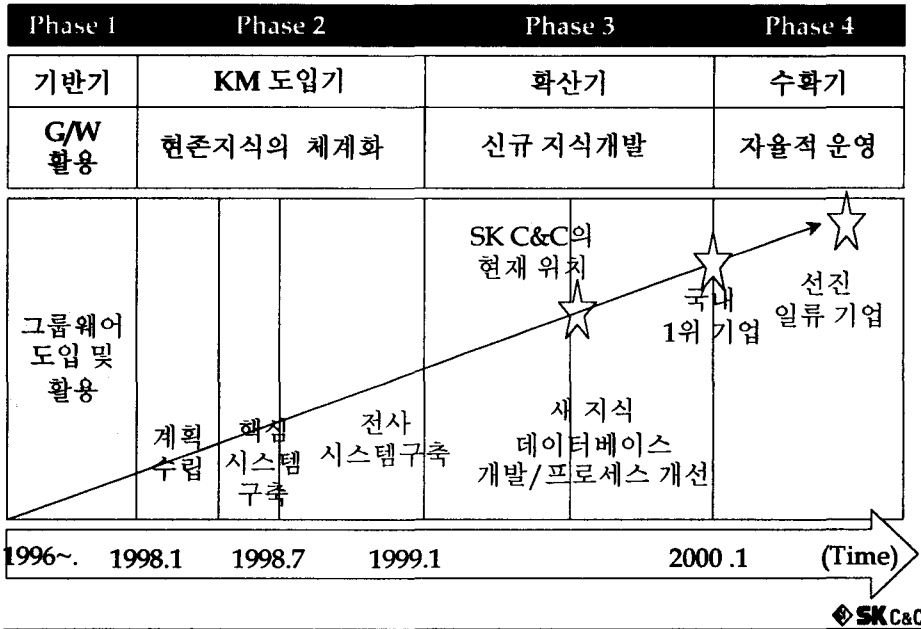
□ 지식자산을 활용한 가치 중심의 효율적 업무수행

□ 자율적으로 지식자산을 축적하는 학습조직으로 발전

□ 고객에 대한 서비스 및 지적 신뢰도 향상

◆ SK C&C

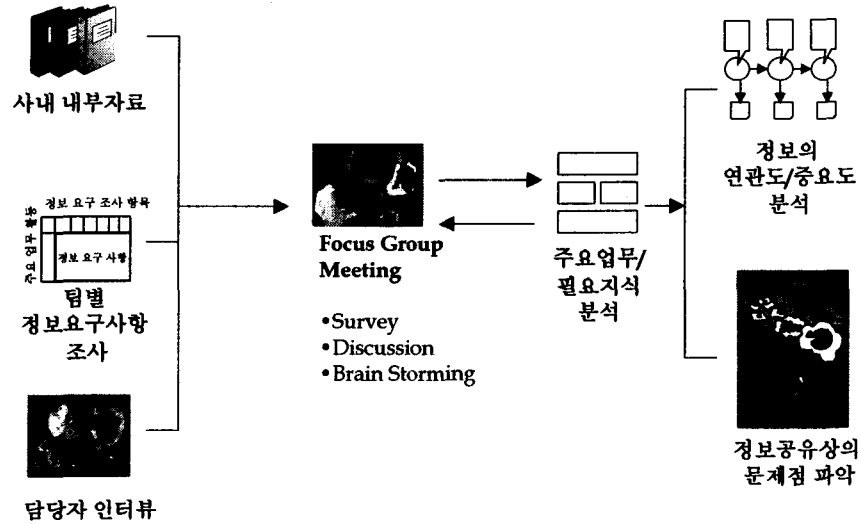
## 지식관리 Master Plan



### Process

“KM 구축을 시스템 개발 프로젝트와 차별화하는 Key가 바로 Process에 있다”.

## Process (업무지식 현황 조사)



SK&C

## Knowledge Map



SK&C



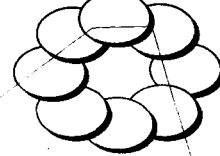
## Knowledge Map(핵심역량)

SK C&C의 사업영역

(SI/Consulting/ Outsourcing)에  
기초함

각종 프로젝트 산출물, 매뉴얼,  
**Presentation**, 제안요청서,  
제안서, 프로젝트보고서, **White  
Paper, Best Practice, Case  
Studies**, 학계 논문, **Lessons  
Learned, FAQs** 등이 포함됨

Knowledge Map

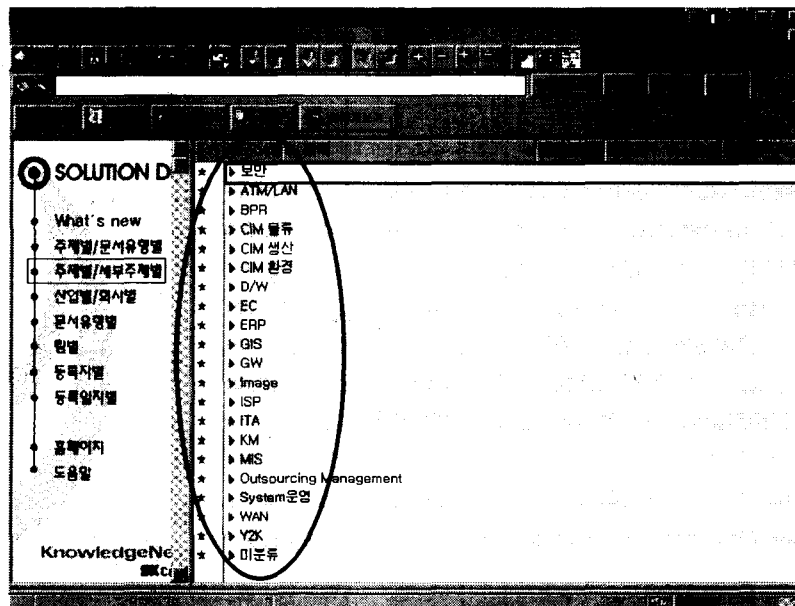


### Solution DB

- 보안
- ATM/LAN
- BPR
- CIM
- EC



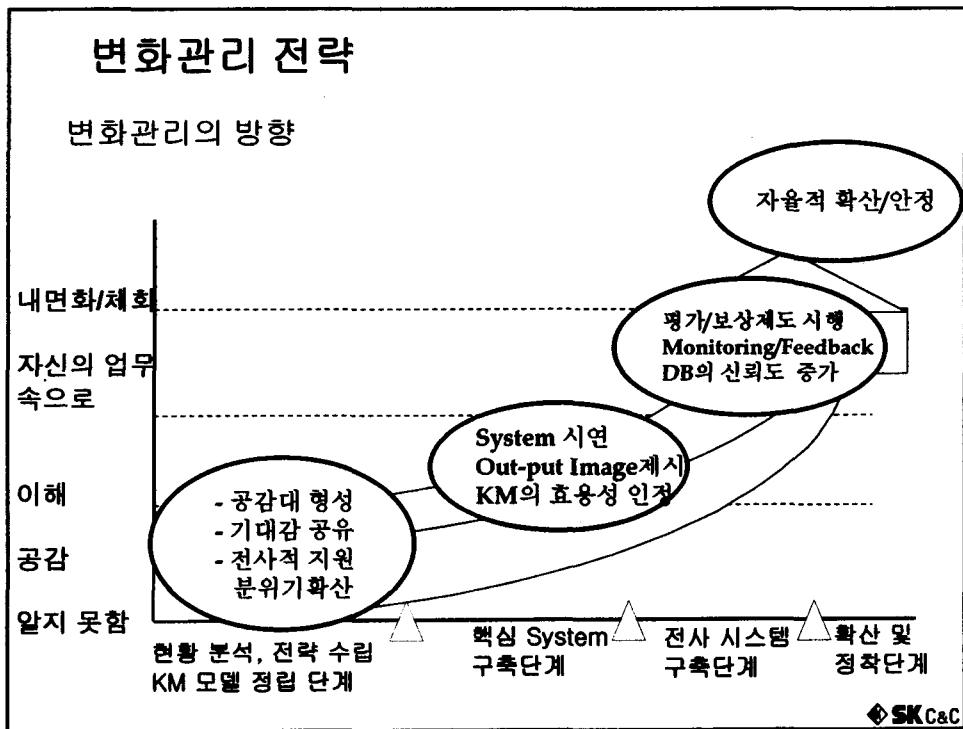
## 시스템에서의 구현(예)



**People**

“ 시스템으로 사람을 바꾼다는 생각을 버리고  
구성원들의 변화를 어떻게 도울 수 있을지 생각하라”.

◆ SK C&C



## 변화지원 조직(인력)



SK C&C

## 주요 변화관리 활동 요약

- 변화 준비도 점검
- Communication Plan
- 포상 프로그램 개발/시행
- 업적평가 반영 프로그램 개발
- 각종 교육 및 세미나
- 보안 서약서 작성
- CKO 임명



“정량적 변화목표 수립 및 시행 필요”

SK C&C

## 주요 포상 프로그램

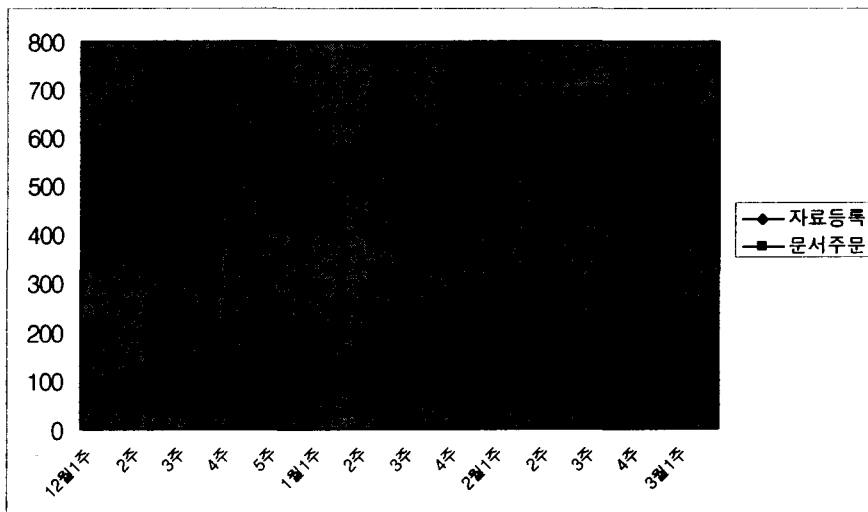
- 업적평가 반영
- Knowledge-Point
- Knowledge Worker
- 우수 Topic
- 정보공유광장




“궁극적으로 포상은 지식을 많이 기여하는 사원이 조직 내에서 해당분야의 전문가로 자연스럽게 부각되어 인정 받는 것이다”

◆ SKC&C

## 포상제도와 활용현황(Knowledge Point)




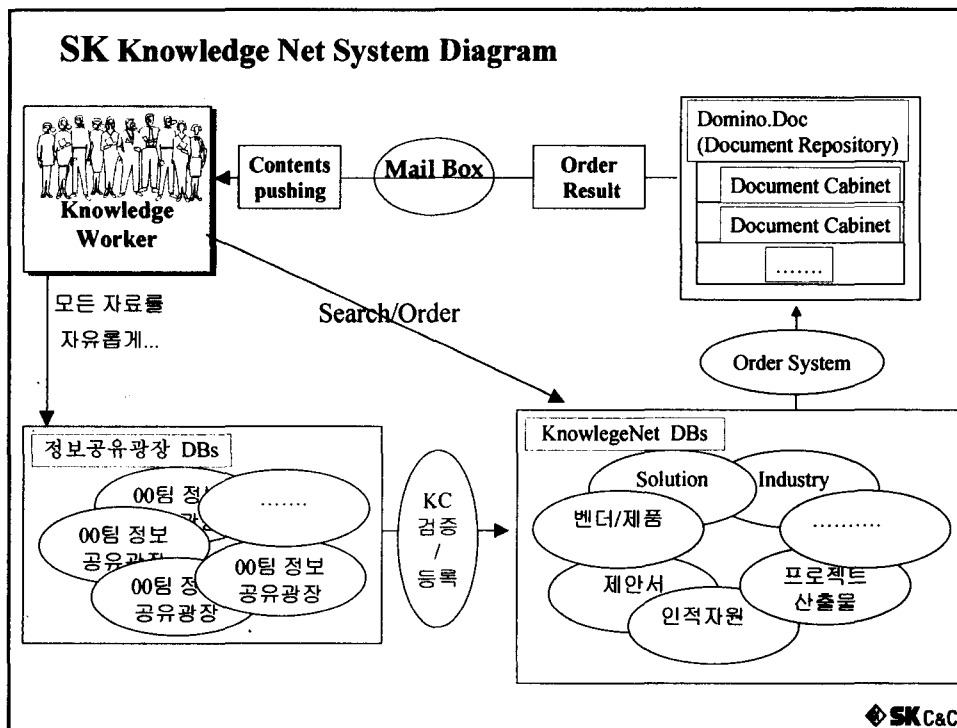
◆ SKC&C



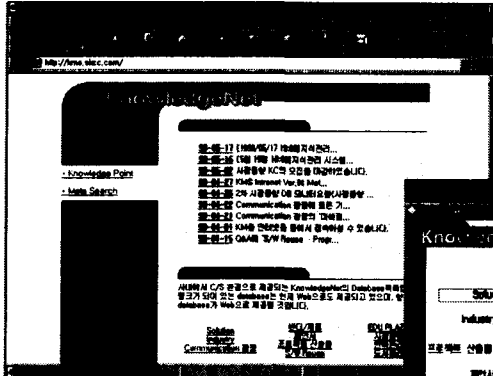
# Technology

“궁극적으로 직원들 앞에 보여지는 것은 시스템이다”.



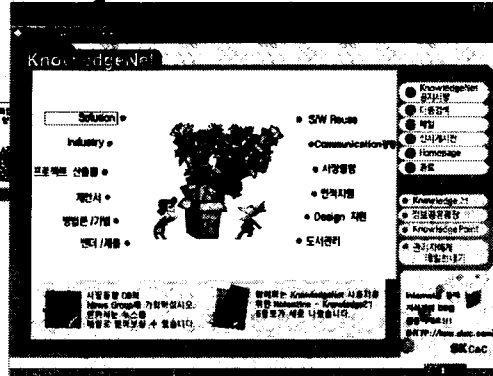


# KMS

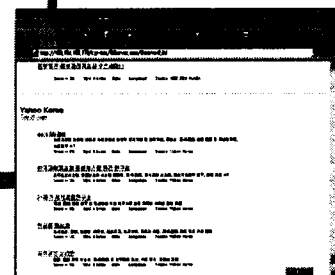
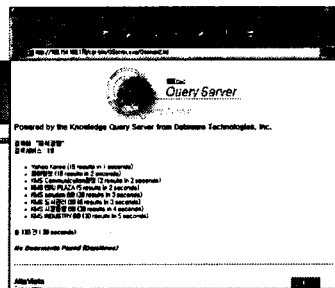
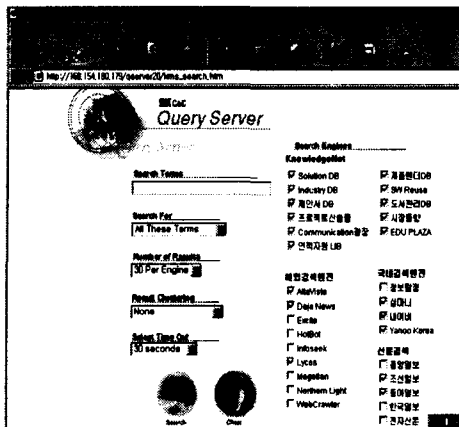


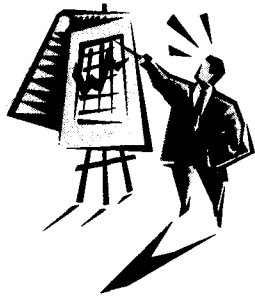
Web

C/S



# Search





## Lessons Learned

“프로젝트의 끝이 곧 KM의 시작이다”.

◆ SK C&C

## Result

### □ 의식의 변화 (80%이상)

- 차별화된 경쟁의 중요 도구로 KM을 인식

### □ 현존하는 지식자료 등록 완료

- 7천 여건의 자료가 정제 등록됨

### □ 시스템에 대한 믿음이 높아짐

- 사람을 찾기 전에 시스템에 접속하는 문화 확산

### □ 13개 주요 DB 및 방법론 확보



◆ SK C&C

## Lessons Learned

- 일관되고 지속적인 경영층의 관심과 지원
- Business Problem
- 변화관리의 중요성을 실감함
- 전사적 프로젝트이어야 성공가능
- 시스템을 오픈 하는 날이 또 다른 의미의 시작임
- 지식관리체계 구축을 지식경영의 시발점으로 판단

◆ SK C&C

## Challenge

- 경영층이 관심은 많은데...
- 이거 또 유행 아냐?
- 이렇게 한다고 직원들이 변할까?
- 비용 안들이고 어떻게 안될까?
- 기존의 시스템을 조금만 변형하면 되겠지...
- 잘 안되면 혹시 우리 팀만...
- Value 측정, 계량화...
- 권한위양 (프로젝트팀에서 평가를...?)



◆ SK C&C



## 프로젝트 추진 시 고려사항

- 경영층의 의지(진정한 의지)
- 조직의 규모, 사업형태
- 전산 환경 및 수준
- 주관부서의 선정 과 역할
- 내부 가용 인력과 프로젝트 규모
- 외부의 도움 필요 여부
- KM 준비도



◆ SK C&C

## 주요 산출물 및 역량

- 정보기술 노하우 기 확보
  - SK Group Groupware, EDMS프로젝트 수행 경험
- 고유의 방법론 확보 및 적용
  - SKC&C, SK Global, DACOM, SK Telecom, SK주식회사
- 경험에 의한 변화관리 노하우보유
  - “~ 하십시오.” 가 아닌 “~ 했습니다.”
- 지식사업팀 및 기술연구소의 Co-Work
- KM 준비도 측정 도구 개발 및 보유
  - 한양대 정보화 연구센터와 공동 개발

◆ SK C&C

## 지식경영과 지식관리 시스템



◆ SKC&C

## 맺음말

폐사의 프로젝트는 아직 끝나지 않았습니다.  
어쩌면 폐사가 존속하는 동안 지속적으로  
진행될 프로젝트일 것입니다.  
아직 속단은 이르지만 부분적인 활용 효과가  
나타나고 있는 것 또한 분명한 사실입니다.  
귀사가  
지식관리 체제 구축을 통하여 세계 일류  
기업으로 성장 발전하기를 진심으로 바랍니다.

- 감사합니다 -



◆ SKC&C