



4

지식정보센터를 중심으로한 지식경영  
시스템 구축사례

노 정 란

한국자산관리공사(KAMCO) 지식경영팀장

# 목차

1. 지식경영 연구의 발전 단계
2. 지식경영 연구 결과의 요약
3. 국내 지식경영의 반성과 문제점
4. KAMCO의 환경변화(1998년 이후)
5. KAMCO 지식정보센터의 역할(1985년 이후)
6. KAMCO 지식경영 추진단계
7. 지식정보센터를 중심으로 한 지식경영의 타당성
8. 시사점

## 1. 지식경영 연구의 발전 단계

### □ 제 1기

- ▶ 대표자: 피터드러커, 노나카 이쿠지로 등
- ▶ 연구분야: 지식경영의 정의, 경제적 효과

### □ 제 2기

- ▶ 대표자: 하버드 비즈니스스쿨, 버클리 하스경영대학원 등
- ▶ 연구분야: 지식경영 이론의 확대, 이론의 실제 적용(정보통신분야 등)

### □ 제 3기

- ▶ 대표자: 칼 쉐비, 플루삭, 코헨 등
- ▶ 연구분야: 다양한 이론의 체계화, 범주화  
정부기관, 일반기업 등 전분야에서 광범위한 도입

## 2. 지식경영 연구 결과의 요약

### □ 첫째, 지식경영은 네가지 요소로 이루어 진다.

- ▶ 지식창고(Knowledge Content): '의미 있는 지식'의 지속적 축적과 재활용
- ▶ 지식의 축적·관리·유통 프로세스(Processes)
  - 지식 습득: 내외부로부터 습득
  - 지식 가공(refinement): 표준화, 통합화, 간결화, 재분류
  - 지식의 저장 및 갱신:  
가공된 지식의 저장 ⇒ 지식 창고의 재설계와 지식 유통의 가교 역할
  - 지식 유통: 보고서, 뉴스레터, 온라인 등
  - 지식의 활용 및 가치 창출: 지식을 선별하고 업무에 통합할 수 있는 역량
- ▶ 지식관련 프로세스의 관리 조직(Organization)
- ▶ 정보 기술(IT-Engine)

### □ 둘째, 지식경영은 경영의 기존 전제이다.

### 3. 국내 지식경영의 반성과 문제점

(The Delphi Group Study, 매일경제 · 아더앤더슨 ‘지식경영 진단 평가모델’)

- ▶ 지식경영의 중요성은 인식하면서도 실천은 미흡
- ▶ 내부 효율의 향상을 목표로 하기 보다는 외부과시용 시스템을 우선시
- ▶ 지식의 활용과 확장에 노력하기 보다는 구축 그 자체에 머물고 있음
- ▶ 우선순위에 의한 체계적 시행이 아닌 상황 변수에 의한 마구 잡이식 실행  
⇒ 경영 개선에 크게 기여하고 있지 못함

### 4. KAMCO의 환경변화(1998년 이후)

#### □ 외부적 환경

- ▶ 규모의 대폭 확대 및 업무 내용 · 수준의 상향 조정
- ▶ 인력 구조, 조직구조, 업무 수행 방법 등의 변화 요구

#### □ 내부적 환경

- ▶ 기존에 습득하고 있던 업무 지식으로는 처리하기 어려운 사례의 빈번한 발생
- ▶ 빈번한 인력 이동, 업무 처리에 필요한 전문 지식의 다양성 등으로 문제 해결을 위한 지식 요구 또한 급격히 증가하고, 다양화 됨  
⇒ 지식에 관한 체계적인 관리 및 활용 방법에 관한 논의 시작

## 5. KAMCO 지식정보센터의 역할(1985년 이후)

- ▶ 지식구성원들을 상대로 활발한 공식·비공식 정보 제공
- ▶ 지식경영 마인드 교육을 지속적으로 실시
  - 조직내 기업문화에 관여하는 주요 포스트를 대상으로 지식 부재의 폐해 지적
  - 지식경영시스템의 도입을 수시로 강조
- ▶ 지식근로자 포스트를 대상(개인·팀별)으로 우량한 정보를 수시 제공
  - ⇒ 정보 활용의 이점을 스스로 확인하면서 지식생산·공유에 무의식적으로 조력할 수 있는 지원세력을 조성
  - ⇒ 지식정보센터를 중심으로 한 지식경영 추진의 원동력(지식 그 자체의 효용가치, 즉 지식의 경제적 이윤에 근거한 지식경영 추진 기본 방향이 설정됨)

## 6. KAMCO 지식경영 추진단계

- 도입기(2000년도)
  - KAMCO 지식경영 도입기로서 지식창고 구축을 위한 일련의기초 작업 진행
  - ▶ 정보기술과의 차이점 설정 (그룹웨어 또는 EDMS)
  - ▶ Knowledge Map 작성(대내 개인·부점 진단 인터뷰 실시 → 축적·관리 대상 지식 설정)
  - ▶ 컨설팅 실시(KAMCO 지식경영 고유 모델 수립)
- 시범 운용기(2001년도)
  - 제반 제도의 채택과 운용
  - ▶ CKO 임명과 공식조직화
  - ▶ 지식창고 활용 독려 (자발적·강제적 활용)
  - ▶ 각종 제도의 정립
- 정식 운용기(2002년도 이후)
  - 시범운용기 중에 발견 또는 준비하지 못한 제반 제도의 수정, 다양한 인센티브제 채택
  - ▶ 지식창고의 안정화
  - ▶ 새로운 제도 및 기술 연구

## 7. 지식정보센터를 중심으로 한 지식경영의 타당성

- ▶ 지식획득에 따른 구체적 이익이 실현될 때 지식경영은 성공적으로 도입될 수 있으며, 이때 지식정보센터는 현실적 구심점이 될 수 있다.
- ▶ 지식경영 도입시 우선순위가 필요하다. 지식정보센터가 이미 조직내에 설치되어 있는 경우 지식정보센터는 다른 요소 도입 전 가시적인 효과를 선도적으로 구현할 수 있는 특장점이 될 수 있다.
- ▶ 지식경영에서 활용할 지식 자산은 지식 자체의 가치가 검증된 지식이어야 하며, 시스템 내에서 항상 “참”인 상태를 유지하며, 지식의 생산자나 이용자 양자가 공통된 개념으로 인식하는 지식이어야 한다. 이는 지식정보센터의 사회적 역할 및 기능과 일치한다.

## 8. 시사점

- ▶ 정보관리자들은 이미 지식경영의 선구자였다고 볼 수 있다. 정보라는 용어가 단지 지식이라는 트렌디한 용어로 대체되었을 뿐이다.
- ▶ 지식경영에 필요한 지식정보자원은 외부자원 및 내부자원이다. 만약 지식정보센터가 양자 중 어느 한 쪽에 치중하고 있다면 수정이 필요하다.
- ▶ 지식정보센터는 지식의 확보~축적과정의 가장 실제적인 기구로서 지식자산을 최효율적으로 활용하기 위하여 조직 내 다른 요소와의 조화, 각종 지원 요구, 지식 문화 확산 방안 모색 등을 추구해 왔다. 21C 지식사회 진입은 지식정보센터가 오프라인에서 수행해 온 이러한 역할을 적절한 기술 등을 활용하여 보다 강력하게 수행할 수 있는 최적의 환경을 조성하고 있다.