

# 지식경영 추진 과정과 성과:

## 삼성그룹 계열사에 대한 비교 사례연구

임응빈\* 조남재\*\*

### 목 차

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| I. 연구의 목적            | V. 결론               |
| II. 선행연구 및 연구 배경     | 1. 연구의 결론           |
| III. 연구 방법 : 비교 사례연구 | 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향 |
| IV. 지식경영추진 개선 대안     |                     |
| 1. 사례연구 결과           |                     |
| 2. 사례결론 및 시사점        |                     |

### Abstract

본 연구는 지식경영 시스템을 구축한 삼성그룹 중 5개사 사례분석을 통해 공통점과 차이점을 분석하고 일반화된 지식경영 추진방안 시사점을 도출하여 지식경영 도입을 검토하고 있는 기업에게 지식경영 구축의 방향을 설정하는데 도움을 주고자 한다. 분석결과 최고 경영층 지원을 비롯한 지식경영 공감대 형성이 기초가 되어 자발적인 임직원 참여가 중요한 요소로 대두 되었다.

## I. 연구의 목적

본 연구는 기업에서 경영전략 실행을 원활하게 지원하고 경쟁력을 강화하기 위해 지식을 적기에 활용하도록 가치를 창출하는 활동을 지식경영으로 정의하고, 구체적인

실행 방안을 제시하는데 목적을 두고 있다.

개념적이며 이론적인 지식경영을 시스템으로 구체화하여 기업의 경영전반에 도입 적용하는 것은 사실상 매우 어렵다. 게다가 요즘과 같이 회사 경영이 어렵고, 문을 닫을지도 모르는 절박성이 대두된 시기에 당

\* 서울통신기술

\*\* 한양대학교 경영대학 교수

장 이익이 발생하는 것도 아닌 지식경영을 도입하기란 그리 쉬운 일이 아닐 것이다.

하지만, 평생 직장에서 평생 직업의 개념으로 바뀐 요즘 시대에서는 인력이동에 따른 핵심지식의 유실을 최소화하는 것이 더욱 중요하게 생각 되고 있다. 또한, 예전과 같이 물리적 자산으로 평가되던 기업의 가치평가 기준도 이제는 지식가치가 더욱 가치 있게 평가 받는 시대가 됨으로써 지식이 기업의 핵심 경쟁력으로 대두되기 시작하였다. 이러한 시대적 요구에 맞추어 각 기업은 지식경영의 핵심 목표인 이익증대와 비용절감을 실현하기 위해서 어떻게 하면 개인의 머리 속에 있는 암묵적인 지식을 형식 지로 변환하여 종업원에게 공유를 통해 기업 경쟁력 강화에 기여하는 지식경영 구축 방안을 세우는 것이 필요하다.

## II. 선행연구 및 연구 배경

본 연구의 이론적 고찰을 발전시키기 위하여 지식경영에 대한 기존의 연구를 살펴 보면 다음과 같다. 이홍 등(2003)은 건설업 종에서 지식경영 경험이 공유되도록 포스코 건설의 지식관리 인프라 구축 사례연구로 현업과 연계된 지식경영, 즉 업무의 효율적 수행을 위한 활동을 지식경영의 목적으로 한 연구를 실시하였는데 포스코 건설이 어떤 이유로 지식경영을 전개하게 되었으며 그 구체적인 과정과 실패분석에 따른 핵심 성공요인까지 분석하였다. 이호성 등(2001)의 연구는 삼성전자(주) 정보통신 부문의 지식경영 시스템 구축방안에 대한 연구를 진행하였다. 삼성전자의 Knowledge Map에 대한 분석과 지식경영을 활성화 하기 위한 인센티브 제도와 조직의 구성 등에 대해 기술 하였다. 상기 연구들을 바탕으로 차이점을 도출하여 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 지식경영 기존연구와의 차이

연구자	논문의 주제	차이점	
		기존연구	본연구
이홍, 유택영 (2003)	지식경영도입의 핵심성공요인-포스코 건설사례를 통하여	포스코 건설 1개 기업 사례연구 : 건설업 지식경영 경험이 공유되도록 지식관리 인프라를 구축한 사례 현업과 연계된 지식경영, 즉 업무의 효율적 수행을 위한 활동을 지식경영의 목적으로 하면서 구체적인 지식경영 추진과정과 실패분석에 따른 성공요인 제시	삼성그룹 지식경영 추진사 중 5개 기업 사례연구 경쟁력 강화를 목적으로 사업별 비즈니스 모델을 확인하고, 비즈니스 모델의 단위활동별 필요지식을 추출하여 Best Practice와 핵심지식 간의 Knowledge Map을 구성하는 방법으로 전개함
이호성, 김진봉 (2001)	삼성전자(주) 정보통신부문 지식경영시스템 구축 방안 연구	삼성전자(주) 정보통신 부문에 국한한 사례 연구	삼성그룹 지식경영 추진사 간의 공통점 및 차이점 분석을 통한 지식경영 추진 표준화 방안 설계

## III. 연구 방법 : 비교 사례연구

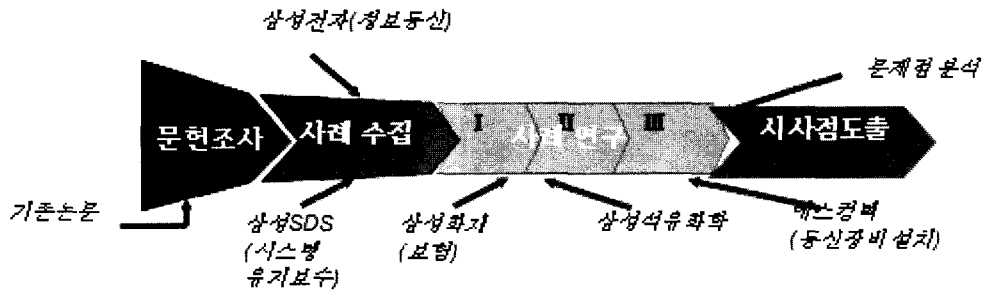
지식경영 시스템을 도입하여 활용하고 있는 삼성 그룹사 중 5개 기업들의 사례를 분

석하였다. 각 사의 지식경영 구축방안은 기업전략과 긴밀하게 연결되어 구체적인 사항은 공개되지 않고 간략한 항목만 개방되어 실증조사가 불가하고, 연구대상 사이트가 30개 미만이어서 본 연구는 문헌조사에 의

한 사례분석을 하였다. 문헌조사를 통하여 삼성그룹사의 지식경영 사례를 살펴보고, 공통점과 차이점을 분석하였다. 연구의 접근방법은 <그림 1>과 같다.

분석의 대상은 정보통신 부문, 시스템 유

지보수, 보험, 화학, 통신장비 설치 업종의 지식경영 사례를 대상으로 하였다. 구체적으로 삼성전자 정보통신 부문, 삼성SDS, 삼성화재, 삼성석유화학, 에스컴텍 등을 대상 기업으로 선정 하였다.



<그림 1> 사례연구 접근방법

본 연구는 지식경영 시스템 구축 방안과 기업 경쟁력 강화는 밀접한 연관이 있다는 가설 하에 연구를 시작한다. 두 요소의 연관관계를 제시하기 위하여 먼저 지식경영의 개념과 특징을 알아보기 위해 국내외 전문서적과 정기간행물, 각종 교육 및 세미나 자료를 조사하였다.

#### IV. 지식경영추진 개선 대안

##### 1. 사례연구 결과

비교 사례연구를 통하여 선정한 삼성그룹 사례에 대해 조사항목을 정리하고 일반화 적용 가능한 지식경영 구축방안을 시사점으로 도출하였다. 사례를 분석한 결과 인적 요소 측면에서는 사내 전문가의 양성과 활용과 최고 경영층의 실천적 의지와 지원이 강조 되었고 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 측면에

서는 사내 성공사례를 초기에 구축하여 확산하는 변화관리, 풍부성이 높은 의사소통 채널의 확보, Best Practice 분석 및 벤치마킹, 수직적/수평적 지식공유의 활성화가 강조되었으며 기술요소 측면에서는 사용자 중심의 KMS(Knowledge Management System) 구축, 지식의 보편적 접근성의 확보, 기존 Database와 지식베이스의 연계가 지식경영의 관련 요소임을 다시 한번 확인할 수 있었고 지식경영의 구성요소 중에서는 조직문화 및 제도가 강조되고 있다. 각 사례에서 나타나고 있는 관련성을 비교 분석표로 표현하면 <부록 1>과 같다.

##### 2. 사례결론 및 시사점

본 연구에 포함된 삼성그룹의 사례는 지식경영의 성장단계상의 위치, 조직의 규모, 산업 등에 있어서 다양한 프로젝트를 대표하고 있으며, 그 관련성도 많은 변이를 보여주고 있다고 생각된다. 사례에 대한 비교 분석 결과 각 기업은아래와 같은 7단계를 거쳐 지식경영을 구축하는 것이 바람직하다.

### 1) 지식공유 문화의 형성

지식경영의 첫번째 목적은 조직 구성원들 간 지식의 공유이므로, 지식을 공유할 수 있도록 동기를 부여해야 한다. 단순한 정보인 형식지 보다는 새로운 지식을 창조할 수 있는 방법지에 대한 지식을 담기 위해서는 더욱 그러하다. 그리고, 지식경영시스템의 근본이 되는 정보화 교육을 통해서 또한, 지식경영에 대한 교육과 홍보를 통해서 임직원에게 지식공유의 중요성을 인식할 수 있도록 해야만 한다.

### 2) 업무 프로세스 분석

회사의 중점관리 대상이 되는 지식요소를 추출하기 위하여 회사의 핵심 프로세스를 분석함으로써 해당 프로세스에 필요한 정보들의 요구사항을 도출할 수 있다. 먼저, 분석대상 조직의 주요 업무 기능을 파악하여 각 업무 기능별 프로세스 모델을 개발하여 업무별 필요지식과 각 지식요소별 공유/활용상의 문제점을 파악하여 업무 수행 측면에서의 중요지식 및 지식경영의 Value Point를 도출한다.

### 3) 지식분류체계 구축

조직의 핵심 역량을 강화하기 위해서 전략적으로 관리되어야 할 지식요소를 체계화하여 간결하게 구조화함으로써 지식관리 대상의 초점과 임직원이 원하는 지식의 위치를 직관적으로 파악할 수 있도록 개념적인 모델을 제시한다.

### 4) 지식경영제도 및 인센티브 방안 구축

자신의 암묵지적 지식을 조직내에 형식지 또는 방법지로서 공유하려는 활동을 하는 임직원에게 그에 상응하는 보상이 이루어질 수 있도록 보상체제의 확립이 절대적으

로 필요하다고 볼 수 있다. 자신의 지식이 아무런 보상 없이 다른 사람들에게 공유된다면, 방법지적인 양질의 지식이 공유되기는 어렵다.

### 5) 지식경영시스템 구축

선진 IT기술을 적극 활용하여 통합시스템을 구현할 수 있는 지식관리 아키텍처를 설계하고, 지식의 보존 및 활용측면과 보안 및 안정성, 확장성 등을 고려하여 업무효율을 극대화 시킬 수 있도록 한다.

### 6) 지식의 발굴/입력/공유/활용

특정 지식의 전문가에 의한 지식의 평가/등록/활용 등을 할 수 있는 관리 체제를 구축하여 Best Practice가 공유될 수 있도록 하여, 개인지식이 조직 지식으로 승화될 수 있도록 한다.

### 7) 지식경영 문화의 정착

지식경영의 주체는 사람이므로 신뢰를 바탕으로 한 기업문화를 형성하고, 기업의 모든 근로자들이 기존의 지식으로써 지식근로자가 될 수 있도록 상향 표준화 시키는 것이 지식경영 문화를 조기에 정착시킬 수 있는 초석이 될 수 있으리라 생각된다.

## V. 결론

### 1. 연구의 결론

지식경영을 한다는 것 자체가 개인의 지식을 조직의 지식으로 승화시킨다는 것과 일맥상통하므로 자신의 머리 속에 있는 암묵지적인 지식을 조직에게 공유하려고 노력해야 할 것이다. 그에 앞서 지식공유 문화

조성과 공유에 대한 보상제도의 수립 등 지식경영을 하기 위한 제반 요소들이 갖추어져야만 자연스럽게 자신의 지식을 공유하려는 마인드가 생기리라 확신한다.

현재 기업에서 추진하려는 지식경영시스템은 지식경영을 위해 필요한 시스템일 뿐이지, 지식경영의 전부가 아니라고 생각한다. 지식경영시스템을 구축하면 사람들이 저절로 따라오리라는 환상을 깨고서, 더욱 다양한 교육 및 홍보를 통해서 지식경영에 대한 의미를 인식하게 하여, 시스템을 활용하도록 유도하여야만 할 것이다. 지식경영은 빠르게 변화하고 있는 환경에 적응하고, 양질의 지식을 가진 사람에게 더욱 많은 보상을 제공하는 새로운 조직문화라고 말할 수 있다. 또한, 진정한 지식경영은 수익성을 낼 수 있는 사업전략과 연결시킬 수 있어야 할 것이다. 기존의 단순한 Idea만을 담아두는 Idea System이 아닌, 지식 System으로 거듭나기 위해서는 비전문가가 빠르게 습득/학습하여 전문가가 될 수 있도록 더욱 노력해야 할 것이다.

마지막으로, 지식경영을 도입하는 모든 기업들이 간과하지 말아야 할 것은 지식경

영을 구축하기 전에 자신의 기업 지식공유 정도를 파악하고, 현재 조직 내에 흐르고 있는 지식의 프로세스를 파악하여, 모든 지식을 담으려고 하는 잘못된 생각을 버리고, 공유할 수 있는 지식과 공유할 수 없는 지식으로 분류하여 지식경영시스템을 운영할 수 있도록 해야 할 것이며, 최고 경영자의 강력한 추진 의지와 구성원 모두의 지식경영에 대한 공감대가 형성되어 능동적인 지식경영이 될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

아직 지식경영에 대한 이론적 정립이 부족한 상황에서 본 연구에서 발견된 지식경영 관련 요소들은 향후 지식경영 연구를 수행할 때 관심을 기울여야 할 요소들이 어떤 것인지 암시하고, 연구 수행 시 어떠한 측면에 비중을 두어야 할지 방향을 제시하는데 의의가 있다. 본 연구결과에서 나타난 지식경영 관련요소들에 대한 관리의 중요성을 인식하고 향후 이러한 요소들에 대한 산업별, 프로젝트 유형별 구체성 등에 대한 추가 연구가 진행되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

1. 김성희, "지식관리시스템의 단계별 분석 및 구축방안에 관한 연구", 정보관리학회지, 제16권 제2호, 1999, 165-182쪽.
2. 김영걸, 유성호, 이장환, "성과측정체계와 업무 프로세스를 기반으로 한 지식전략계획 수립 방법론에 관한 연구", 제3회 지식경영 학술 심포지엄, 1999.
3. 김주희, 유성호, 김영걸, "지식관리 시스템 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 사례 연구", 한국과학기술원 테크노경영대학원-지식경영연구회 (KGS-M-KMRC) Working Paper, 2001.
4. 김평중, "Intranet 기반의 지식공유 촉진 시스템 구현", 정보처리, 제5권 제6호, 1998, 42-49쪽.
5. 노나카이쿠지로, 김형동 감수, 지식창조의 경영, 21세기북스, 1995.
6. 매일경제 지식프로젝트팀, 지식혁명보고서, 매일경제신문사, 1998.
7. 부즈-앨런 해밀턴, 21세기를 향한 한국경제의 재도약, 매일경제신문사, 1997.
8. 안중호, 권순동, 경영정보론, 3판, 서울:홍문사, 2003.
9. 이주희, 권태형, "지식경영 실천기업의 프로젝트 성공요인과 전략", KMSK(사)한국지식경영학회 지식경영연구, 제3권 제2호, 2002. 12., 85-101쪽.
10. 이호성, 김진봉, "삼성전자(주) 정보통신부문 지식경영시스템 구축 방안 연구", KMSK(사)한국지식경영학회 지식경영연구, 제2권 제1호, 2001. 11., 83-94쪽.
11. 이홍, 유택영, "지식경영도입의 핵심성공요인-포스코 건설사례를 통하여", KMSK(사)한국지식경영학회 지식경영연구, 제4권 제2호, 2003. 12., 95-105쪽.
12. 이홍주, 유기현, 김종우, 박성주, "연구개발 조직의 지식경영 시스템 기능에 대한 인지적 중요도에 관한 연구: 정부출연 연구소를

- 중심으로", 경영정보학연구, 제13권 제3호, 2003, 243-259쪽.
13. 천면중, 허명숙, 지식경영시스템, 서울:한경사, 2005. 1.
  14. 포스코건설 지식경영팀, 유레카컨설팅, 신뢰로 이뤄낸 지식경영, 서울:SIGMA-INSIGHT, 2002. 11.
  15. 홍정범, 지식사회의 도래와 지식경영, 신한리뷰, 신한종합연구소, 1998.

### 2. 국외 문헌

1. Alavi, M and Leidner, D.E., "Knowledge management syetems: emerging view and practices from the field", *Proceedings of the 32th Hawaii International Conference on System Science*, IEEE Computer Society Press, 1999.
2. Fahey, Liam and Laurence Prusak, "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management", *California Manageent Review*, 40, 3, 1998, pp. 265-276.
3. Massey, A., Montoya-Weiss, M.M. and O'Driscoll, T.M., "Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel networks", *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 26, No. 3, 2002, pp. 269-289.
4. Nonaka, I. And Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford UniversityPress, 1995.
5. Prusak, L., *Knowledge Management: The Ultimate Competitive Weapon*, IBM Global Service1, 1997.
6. Schultze, U. and Leidner, D.E., "Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions", *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 26, No. 3, 2002, pp.213-242.
7. Wiig, K.M., "Knowledge Management: Where Did It Come from and Where Will It Go?", *Expert Systems with Applications*, Vol. 13, No. 1, 1997, pp. 1-14.

<부록 1> 사례에 대한 비교 분석표

	삼성전자	삼성SDS	삼성화재	삼성석유화학	에스컴텍
사내 지식전문가	총괄 지식관리자, 사업부 지식관리자	지식영역전문가 360명, 사이버 컨설턴트 351명	지식전문가 제도 실시	K-Master 21명, Specialist 26명, 지식근로자 276명	40개 부서 CFT 구성
지식 공동체(CoP)	지식 커뮤니티 PRO팀 운영 중	490개 연구회 제도	전략 CoP와 6시그마 GB 과제 연계	167개 CoP 활동 중	74개 CoP 활동 중
보상체계	Cyber Money	신지식인 인사 가점, 사이버 화폐 지급	지식전문가 인증, 능력 개발 제도, 지식마일리지, 우수지식인 선정	SPC Star상, 신지식인, 재무성과 인센티브 시상, 방법지 시상	학습 포인트 마일리지 운영
지식문화	모든 근로자들의 지식근로자로서의 상향 표준화	전 임직원 지식공유 문화 정착	지식현장 선포, 지식의 날, 교육, 포스터	전사원의 지식근로자화, 지식창출 조직으로 인력 구성	참여 문화 구축, 신바람 나는 열린 기업문화
최고경영층 지원	CEO의 지식경영 필요성 강조	신지식인 대표이사 직접 표창 등 적극적인 지원	CEO의 강력한 경영혁신 의지	신지식인 대표이사 표창, 대표이사 간담회 CEO의 적극적 동기부여	CEO의 성공/실패사례 공유 관심
변화관리	인센티브, 지식경영 조직 구성, VOC 청취	신지식인 및 우수사례 발표회	지식마일리지, 지식전문가 제도, BP 전파, 지식패키지, 지식 생활백서, 지식 올림피아드	지식경영 성과 보고회	우수 사례 발표회
의사소통 채널	Top-Down			Top-Down, Bottom-Up, 수평적 채널	Top-Down
벤치마킹	컨설팅 및 그룹사 벤치마킹			그룹 BP 공유, Conference 참여, 주기적인BM	관계사 벤치마킹
지식공유와 혁신추구				1:1 지도, 3단 토론, 사외 정보 공유	업무 매뉴얼 통해 신입사원 육성 조기화
사용자 중심의 KMS	TN-Valley 운영 중	아리샘 운영 중	Anywin 운영 중, 전자문서 통합관리 시스템 구축	K-LAND 운영 중	전자문서관리 시스템과 그룹웨어 마이싱글 활용
DB와 지식베이스 연계	지식 맵	업무 맵		지식 맵	문서분류체계 구축, 지식저장고 통합