

**booz&co.**

---

# 2009년 매경 Booz & Company 지식경영대상 소개

This document is confidential and is intended solely for  
the use and information of the client to whom it is addressed.

B&MC Korea Inc.

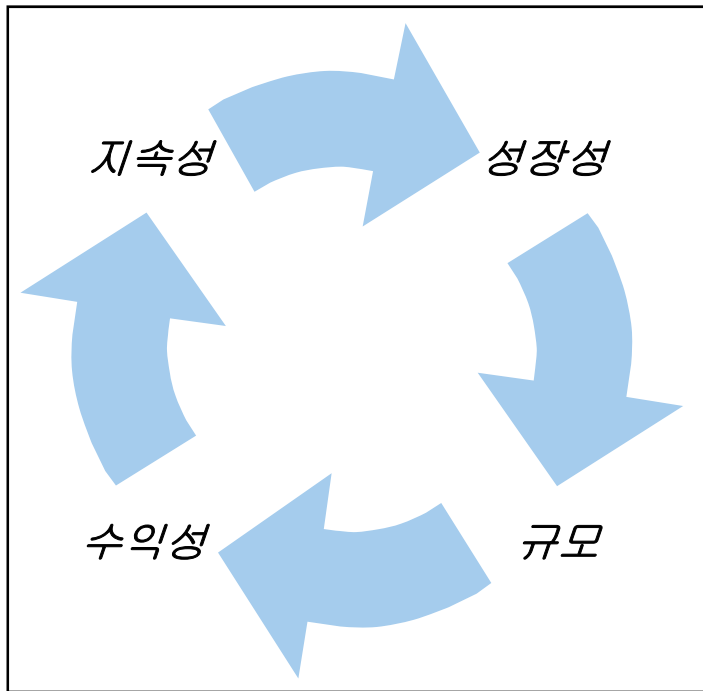
Booz & Company Licensee

# 지식 경영은 경영활동에 지식을 적극 활용하는 것임

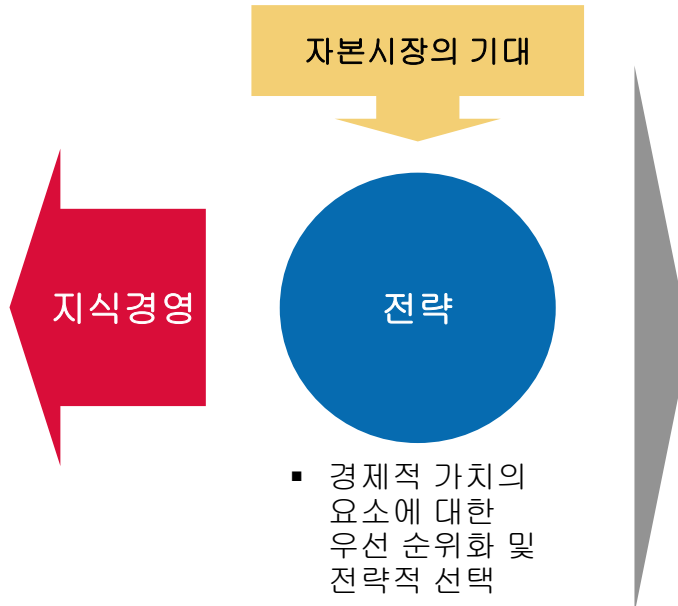
- 지식경영은 경영활동에 지식을 활용하는 것(Integrate Knowledge into Management)이며 지식을 관리(Managing the Existing Knowledge) 하는 것은 아님
- 지식경영의 가장 큰 효과는 지식을 활용하는 새로운 방법으로부터 창출됨 – 지식 공유와 부서간 협력이 필요함
- 따라서, 성공적인 지식경영을 위해서는 최고 경영진의 두 가지 이슈에 대해 깊은 이해가 절대적임
  - 직원(또는 고객, 또는 공급업자)가 업무수행이 있어서 최적의 의사결정을 하기 위해 무엇을 알아야 하는가? 또한, 어떤 정보와 분석 기법이 필요한가?
  - 경쟁사 보다 많은 가치를 창출하여 고객에게 제공하기 위해 필요한 지식이 무엇인가? 이에 따른 필요 역량을 강화하기 위한 필요 지식은 무엇인가?

# 지식경영은 기업이 성장성을 중심으로 규모, 수익성, 지속성 간 선 순환 추구를 통해 경제적 가치를 제고하기 위한 Enabler 역할을 수행함

기업 경제적 가치의 선순환 구성요소



선순환 구조로 기업 가치 증대



- 경제적 가치의 요소에 대한 우선 순위화 및 전략적 선택

시사점
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4가지 요소의 균형을 통한 경제적 가치 증대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업의 경제적 가치 달성을 위해서는, 성장성, 규모, 수익성 및 지속성 4가지 요소의 선순환 관계를 유지하는 것이 필요</li> </ul> </li> <li>▪ 지식 경영은 경제적 가치 증대를 위한 전략 실행을 위한 핵심 기반을 제공                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략 실행을 위한 의사결정의 판단 기준 제시</li> </ul> </li> </ul>

# 지식경영을 통한 가치 창조에 중점을 두어 기업 및 국가 경쟁력의 강화를 장려하고자 함

**한국 지식 경영의 현주소**

- 지식경영Infra 구축에 있어서 상당한 수준에 도달
- 지식경영을 통한 핵심 역량 강화 및 신규 사업 모델 발굴에 대한 이해도 증대



**그러나, 성과 창출에 있어서 미흡**

- 지식 경영을 통한 실질적인 가치 창조는?
- 지식경영과 조직의 비전/목표/전략과의 연계성은?
- 혁신활동과 지식경영과의 연계성은?



## 지식경영대상 시상 목적

지식 기반 경쟁력 확보를 통해 조직의 비전/목표/전략을 달성하여 실질적인 가치 창조에 중점을 두어 시상



**목적**

- 지식 기반의 경쟁력 강화 및 고부가가치 창조에 대한 중요성 강조
- 넓은 영역에 걸친 조직/기업/산업에 걸친 한국의 베스트 프랙티스 Showcase
- 조직/기업/산업의 경쟁력 강화를 통해 국가 경쟁력 강화를 촉진
- 유사 글로벌 벤치마크와 비교하여 개선 부분을 강조

### 핵심 원칙

많은 지원  
기업/조직에 전달

간결하고 유연한  
동시에 엄격한 지원  
절차

국내 선도  
시상으로서  
인지도 유지 및 강화

# Booz & Company의 견해로는 일반적으로 KM은 3세대에 걸친 발전단계를 거치는 것으로 판단됨

	1세대 “지식 인프라” 접근법	2세대 “가치 창출” 접근법	3세대 “가치 네트워크” 접근법
지식경영?	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보시스템을 이용 조직 내 지식을 정리, 저장하여 업무활동 시 필요한 지식을 신속히 획득, 활용하는 것</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1세대 + 조직 내 지식을 정리, 저장하여 <b>Best Practice</b>를 신속히 확산하고 문제해결을 지원하여 가치 창출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1세대 + 2세대 + 경쟁우위 창출을 위해 외부 네트워크를 구축하여 신규 사업 모델을 통해 새로운 가치를 창출</li> </ul>
지식?	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객정보, 업무일지, 문서양식, 등 과거 업무 활동의 결과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1세대 + 베스트 프랙티스, 문제해결 사례</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1세대 + 2세대 + 문제 발굴 및 해결 프로세스와 그 결과물</li> </ul>
지식경영 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>활동 단위: 개인 또는 팀</li> <li>지식 분류: 회사 업무 단위</li> <li>활동 성과 측정: 등록 및 조회 건수</li> <li>KM 성과 측정: 가설적 추정 또는 설문 조사 결과</li> <li>최고 경영진의 역할: 필요성 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>활동 단위: 1세대 + 동일 기능 내 복수 팀</li> <li>지식 분류: 핵심 역량과 가치 Driver</li> <li>활동 성과 측정: 등록, 교육 및 학습 건수</li> <li>KM 성과 측정: 핵심 역량 및 가치 Driver 향상을 목표로 하는 Operational Index 및 재무 성과</li> <li>최고 경영진의 역할: 필요성 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>활동 단위: 1세대 + 2세대 + 지식 Network 팀</li> <li>지식 분류: 외부 네트워크를 통한 핵심 역량 및 가치 Driver</li> <li>활동 성과 측정: 등록, 교육, 학습 및 활용 건수</li> <li>KM 성과 측정: 외부 네트워크와의 전략적, 재무적 성과</li> <li>최고 경영진의 역할: 새로운 가치 창출 전략 추구</li> </ul>

전략적 선택

인프라

인프라 → 내부 역량 개선

외부 네트워크 구축

가치 창조 

- 실질적인 가치 창조 미 실현

- 핵심 역량을 기반으로 지식 경영의 가치 창조 실현

- 외부 파트너와 Win-Win 관계 구축을 통한 가치 창조 실현

# 시상분야는 가치 창출 (Value Driven Knowledge Management)과 가치 네트워크 (Value Driven Knowledge Network) 부문임

## 시상 부문



가치 창출 모델  
(Value Driven Knowledge  
Management)



가치 네트워크 모델  
(Value Driven Knowledge  
Network)

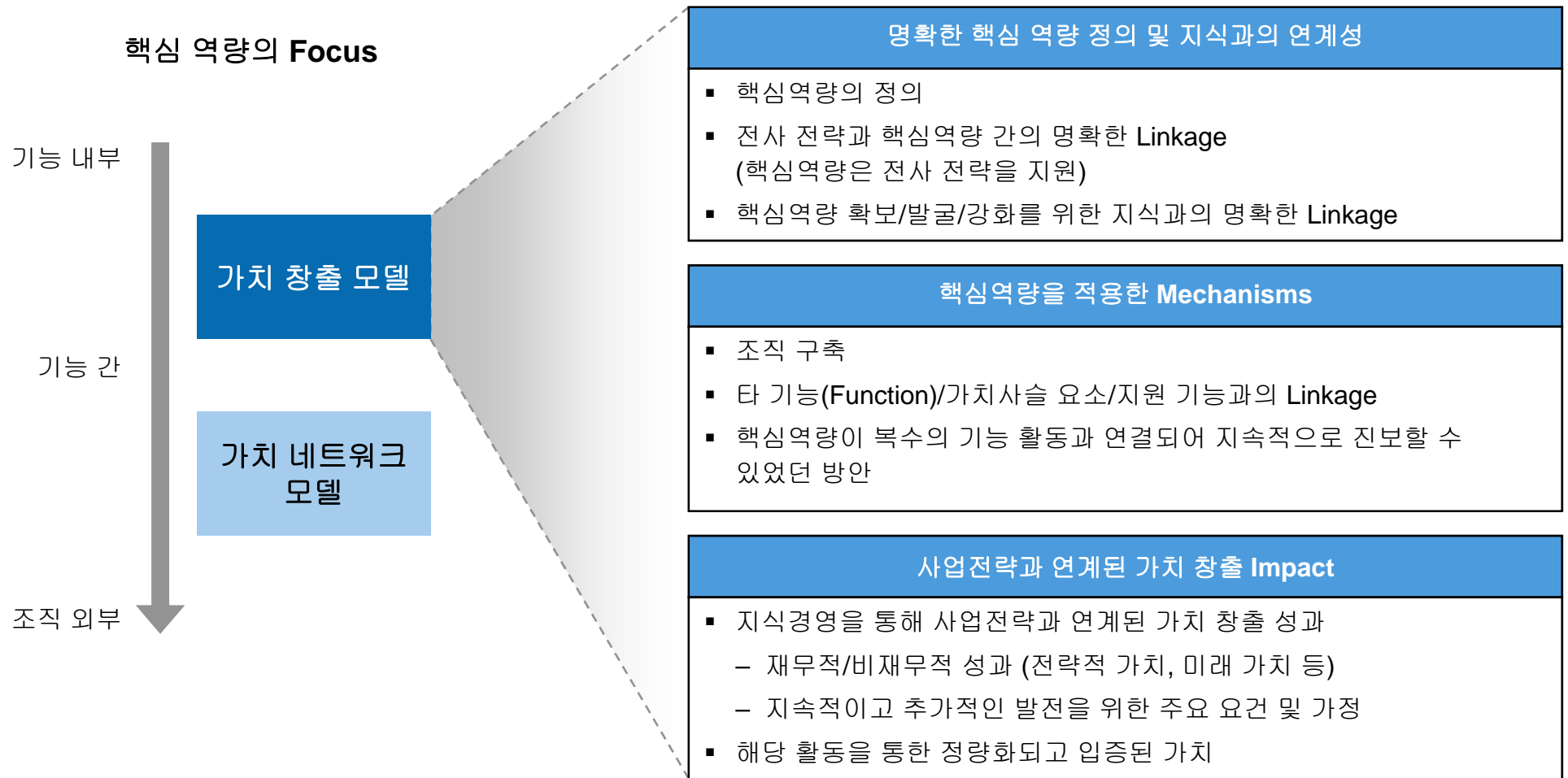
## 심사 대상

- 조직 내 하나 혹은 복수의 기능에 집중되어 명확히 정의된 핵심역량의 우수성을 바탕으로 가치 창조
- 외부 조직과의 고부가가치 제휴 및 파트너십에 기초한 상호 Win-Win 가치 창조

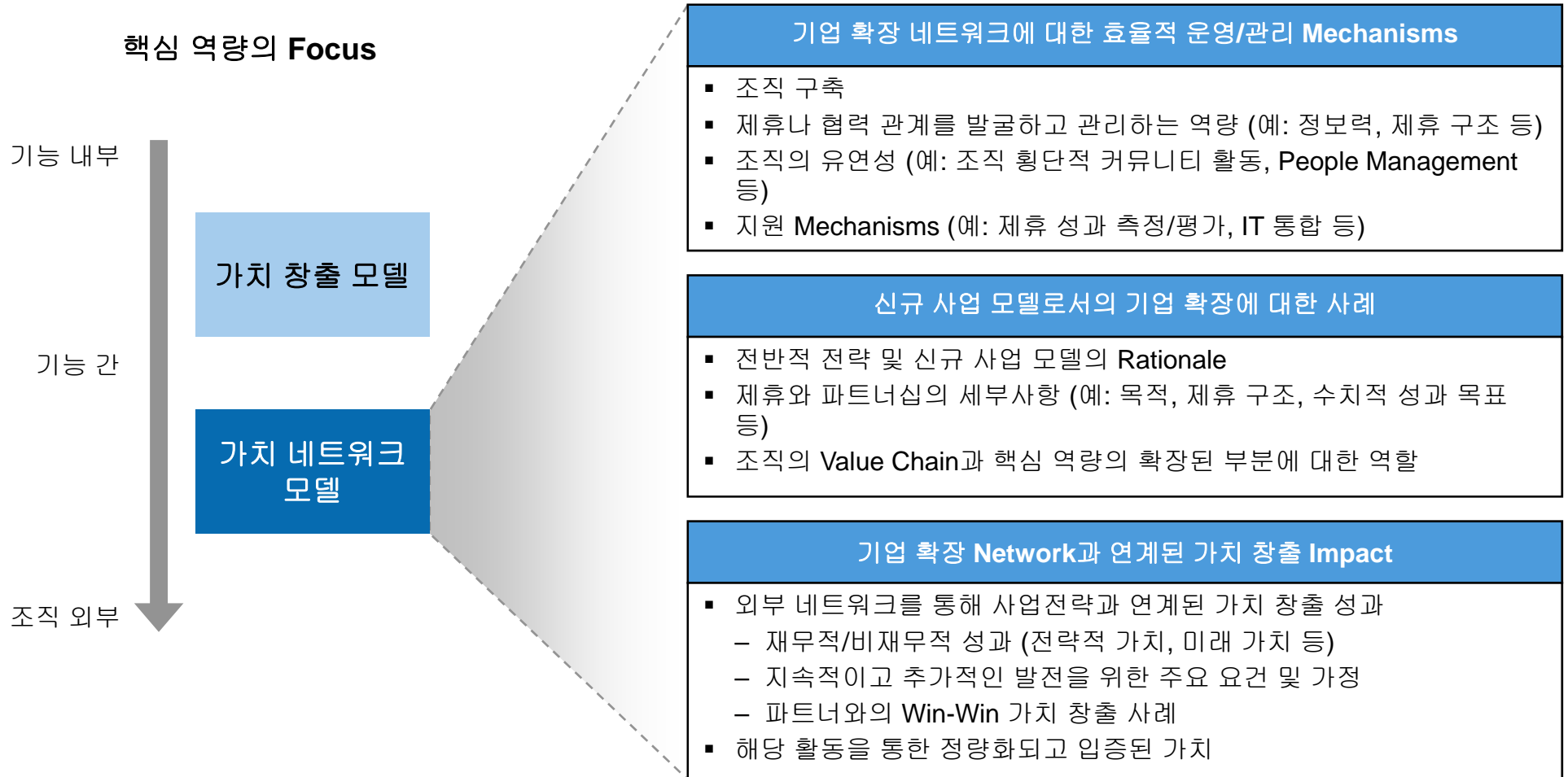
## 전략적 의도에 따라 시상부문 명시

- 응모 기업/조직은 각자 추구하는 전략 방향에 따라서 부문을 선택하여 신청
- 가치 창출 부문과 가치 네트워크 부문은 그 자체로 지식경영의 우수성과 진화성을 판단하는 기준이 아님

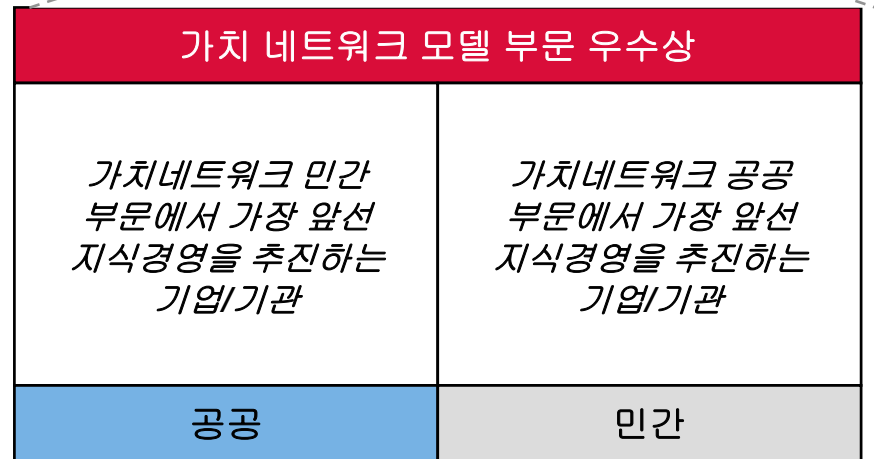
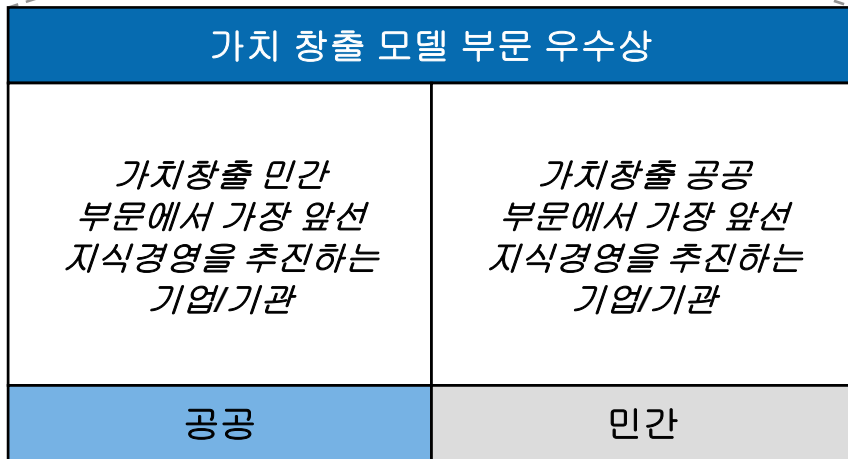
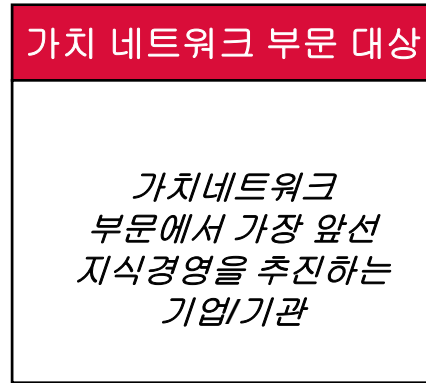
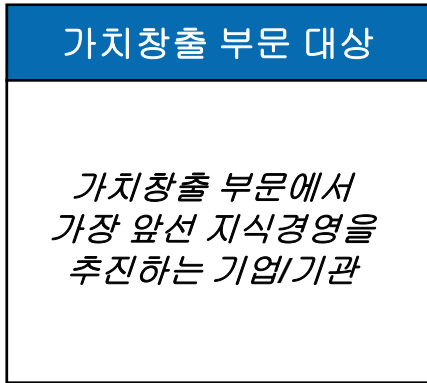
# 가치 창출 모델은 조직 내부적으로 단수 또는 복수의 기능에서 지식을 기반으로 역량을 개발 및 강화하여 가치를 창출하는 것임



# 가치 네트워크 모델은 지식을 외부 조직/기관과 연계하여 신규 사업 모델을 개발하여 가치를 창출하는 것임



각 부문별로 민간/공공 부문으로 구분하여 각각 우수상을 선정하고  
모든 부문을 통틀어서 지식 경영 대상을 선정함



# 가치 창출 모델 부문은 다음의 세가지 기준을 기반으로 시상함

명확히 정의되고 개발된 핵심 역량  
(**Core Competency**) 및 **Value Driver**

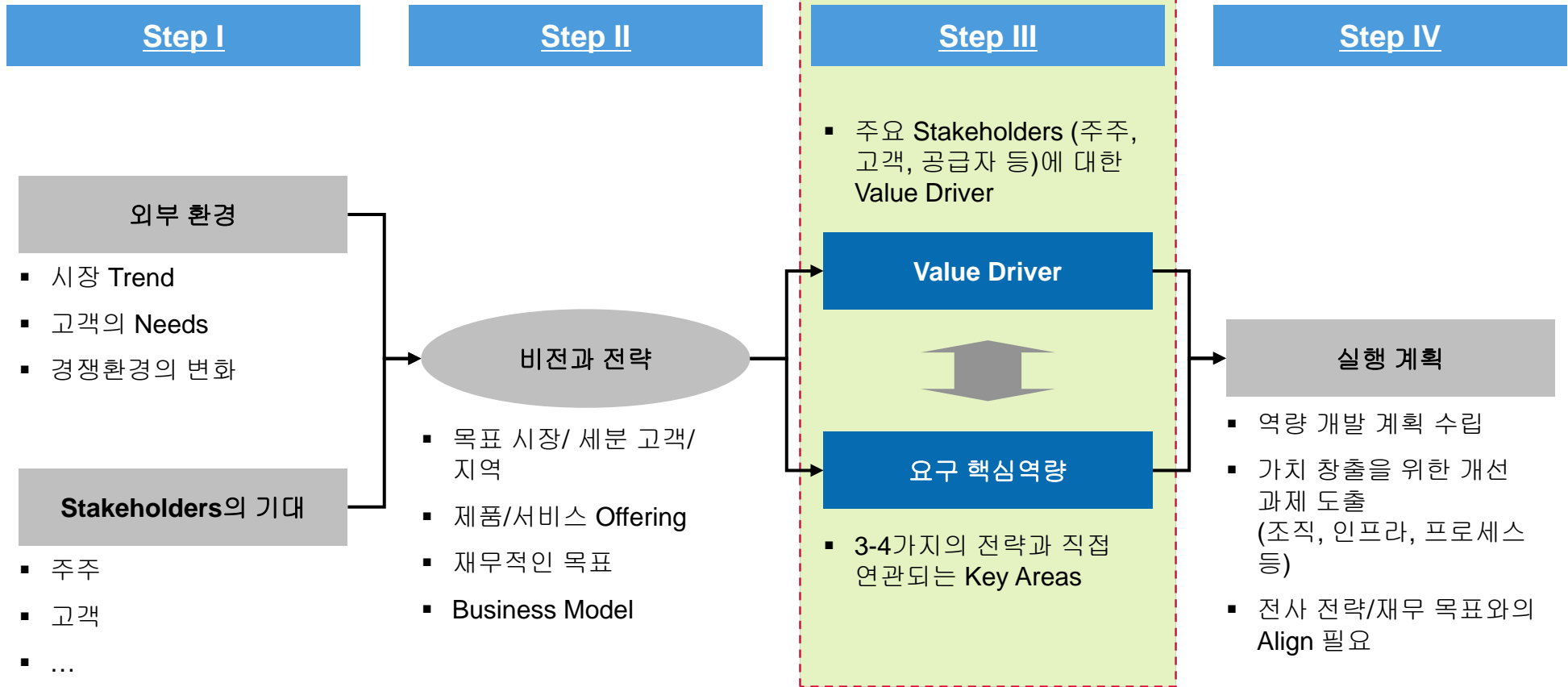
조직 내에서 핵심역량과 **Value Driver**를 적용하여  
가치를 창조할 수 있는 **Mechanisms**

가치 창출의 성과와 효과에 대한 증명  
(공공부문의 경우 정책의 효과성에 대한 증명)

가치 창출  
모델 시상을  
위한  
**Qualification**

# 핵심역량 (Core Competencies)과 Value Driver는 기업/조직의 비전 및 전략과 명확하게 연계되어 실질적인 경쟁 우위의 기반이 되어야 함

예시적



# 가치 네트워크 모델 부문은 다음의 세가지 기준을 기반으로 시상함

가치 네트워크 모델에 대한 명확한 정의  
(전략과의 연계성 포함)

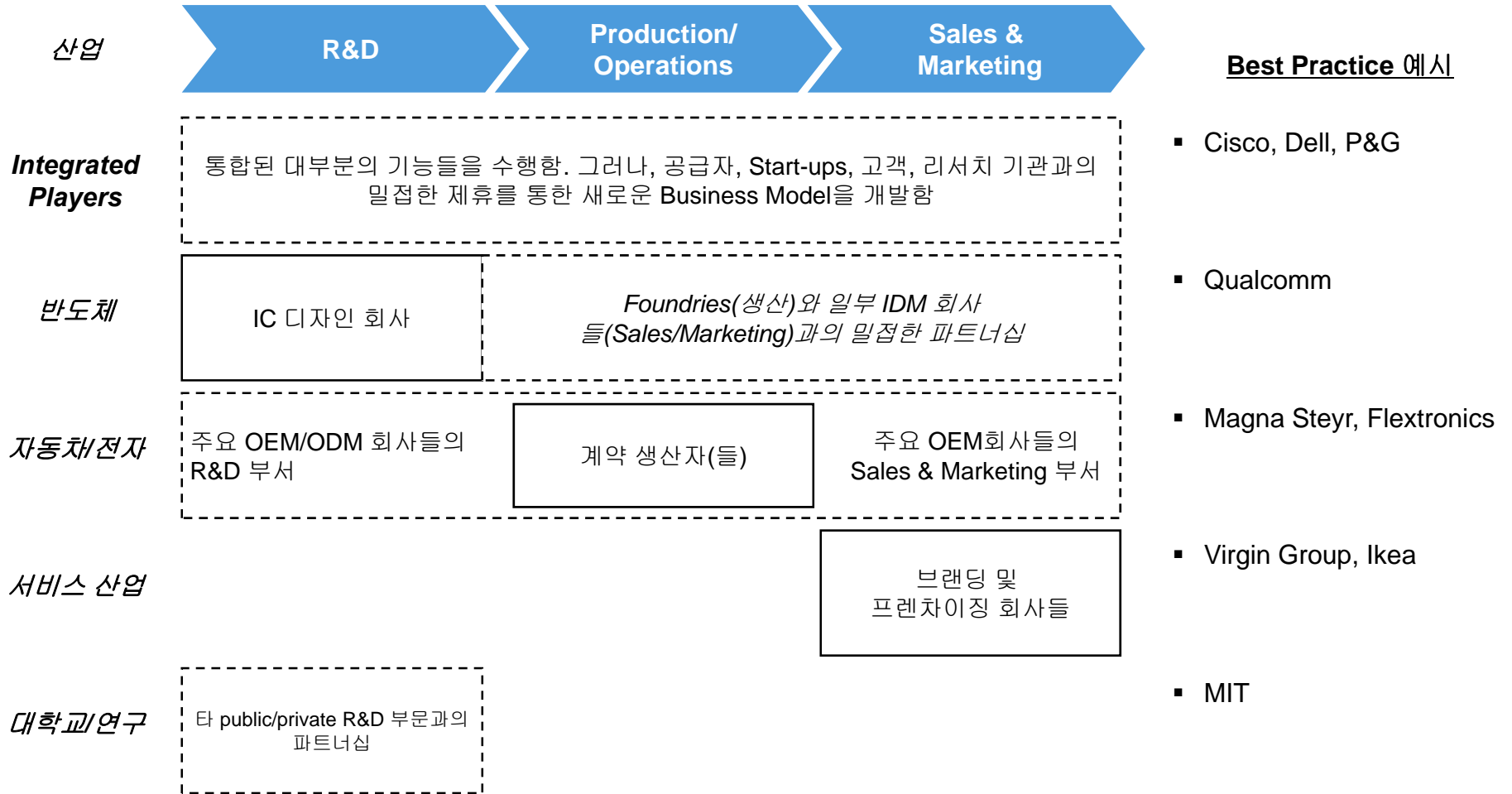
가치 네트워크 모델을 통하여 파트너간의 **Value Driver**를 적용하여 가치를 창조할 수 있는 **Mechanisms**

가치 창출의 성과와 효과에 대한 증명  
(공공부문의 경우 정책의 효과성에 대한 증명)

가치 네트워크 부문  
시상을 위한  
**Qualification**

# 가치 네트워크는 각 이해 당사자들의 “공통의 이익”을 위해 지식을 Leverage할 수 있는 제휴 및 파트너십에 기반하여 만들어짐

예시



# 지원 프로세스 Overview



# 지원 제출 자료: 50페이지 이내

**I. 조직의 소개**

- 회사/조직의 Background (제품/서비스, 전략, 시장 Position, 조직, 재무 성과)
- Specific 부문 (Division) 혹은 기능 (Function)의 Background (부문 적용이 가능할 경우)

10-20 페이지

가치 창출 부문

가치 네트워크 부문

**II. 핵심역량 및 Value Driver**

- 핵심역량과 Value Driver 정의
- 전사 전략과 핵심역량 간의 명확한 Linkage (핵심역량은 전사 전략을 지원하여야 함)

5-10  
페이지

**III. 가치 창출 Mechanisms**

- 타 기능(Function)/가치사슬 요소/지원 기능과의 Linkage
- 핵심역량이 Cross-Functional Activity와 연결되어 지속적으로 진보할 수 있었던 방안
- 조직 변화 (구조, 프로세스, Mindset)

5-10  
페이지

**IV. 성과/효과**

- 창출된 가치 또는 정책 실행 성과를 정량화 (예: 매출, 수익성, ROA, 전략적 가치, 서비스 수준, 정책 효과성 등)
- 명확하고 Causal 관계에 대한 설명이 필요

5-10  
페이지

**II. 신규 사업 모델**

- 전사 전략과 외부 네트워크를 통한 신규 사업 모델의 정의
- 전략적 제휴 또는 파트너십에 대한 상세 내용 (예: 수, 목적, 구조, 핵심역량을 강화하는 데 있어 파트너의 역할)

**III. 가치 창출 Mechanisms**

- 조직 Set Up 및 제휴를 지원할 수 있는 역량 (예: 정보 수집, 제휴 구조 등)
- 지원 Mechanisms (예: 제휴 성과 측정, IT 통합)
- 조직 변화 (구조, 프로세스, Mindset)

**IV. 성과/효과**

- 외부 네트워크를 통해 창출된 가치 (예: 매출, 수익성, ROA, 전략적 가치, 서비스 수준, 정책 효과성 등)
- 전략적 제휴 및 파트너십에 의한 정량화되고 증명된 가치 (Win-Win 가치)

## 2차 현장 실사: 인터뷰

	WHO?	WHAT?	HOW LONG?
PART I: 최고 경영진 인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> <li>대표이사 또는 최고 경영자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지식경영과 조직 비전/목표/전략과의 연계성</li> <li>지식경영의 리더십 <b>Commitment</b>와 추진력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>약 30분</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>CKO 또는 CKO 역할 담당 임원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지식경영과 조직 비전/목표/전략과의 연계성</li> <li>지식경영의 리더십 <b>Commitment</b>와 추진력</li> <li>지식 경영 추진 과정 및 가치 창출 성과 <b>Overview</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>약 1시간</li> </ul>
PART II: 지식 경영 실무진 인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> <li>관련 기능 혹은 활동에 직접적으로 관여하는 팀장</li> <li>관련 팀 멤버 (HR 및 Finance와 같은 지원 기능 포함)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지식 경영에 대한 <b>Presentation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>구체적 사례 활동 중심</li> </ul> </li> <li><b>Q&amp;A</b> 세션           <ul style="list-style-type: none"> <li>핵심역량/<b>Value Driver</b>/신규 사업 모델/외부 네트워크에 대한 자세한 설명 및 소개</li> <li>가치 창출 <b>Mechanisms</b></li> <li>가치 창출 효과 및 성과 (공공부문의 경우 정책에 대한 효과성 등)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>약 3시간</li> </ul>

**Booz & Co.에서 인터뷰 실시 전에 핵심 질문들을 송부할 예정**

# Feedback

## 지원 기업/조직에 대한 Feedback

### 전반적인 Feedback: Presentation

- 한국 기업/조직의 현황과 전반적으로 개선해야 할 영역
- 지식경영대상 참가 기업/조직으로부터의 시사점 및 베스트 프랙티스 공유

### 지원 기업/조직에 대한 구체적인 Feedback:

- Feedback Letter 송부 (지원 기업/조직 전체)
  - 전반적인 강점과 약점
  - 핵심 평가 기준 3가지 영역 내에서의 개선 우선 순위
  - 다음 단계에 대한 제언
- 현장 실사를 마친 지원 기업/조직은 Feedback Workshop 개최 (약 2시간)
  - 심사 결과에 대한 구체적인 설명, 개선 방향 및 다음 단계에 대한 제언
  - Q&A Session

# Frequently Asked Questions (1)

- **Q:** 응모 시 2가지 수상 모델 분야 가운데 우리가 한 분야를 지정해야 하는가?
- **A:** 지원 기업/조직은 두 가지 시상 항목 중 하나를 선택하여 지원해야 합니다. – 이는 지원 기업/조직의 전사 전략과 사업 모델에 따라 다르기 때문입니다. 금년에는 가치 창출 모델 부문에 집중될 것으로 예상되지만, 시간이 지남에 따라 가치 네트워크 모델 부문으로의 **Shifting**이 있을 것 입니다.
  
- **Q:** 핵심역량 및 **Value Driver**에 대한 정의를 어떻게 묘사해야 하는가? 핵심역량에 대한 정의와 메커니즘은 어떤 방식으로 작성하면 되는가? 예컨대, 도식인가? 글로써 표현하는가?
- **A:** 이 **Presentation**에서, 우리는 핵심 역량을 정의하는 하나의 가능한 **Framework**을 제시해 드렸습니다 – 물론 다른 방식의 접근 방법을 사용하셔도 무방합니다. 우리가 기대하는 것은 지원 기업/조직들이 비전/전략, 핵심역량, **Value Driver**, 조직의 구조와 프로세스, 가치 창출 **Impact** 간의 연결고리를 논리적으로 보여주는 것입니다. 우리는 지원 기업/조직에서 우리가 듣기를 원한다고 생각하는 것이 아닌, 조직에서 실제로 벌어지고 있는 “**Actual**” 프로세스에 관심이 있습니다. 관련 핵심 역량과 **Value Driver**의 구축을 위한 프로세스와 기획의 핵심 단계를 보여주실 수도 있습니다. 이를 입증하기 위해 인터뷰 상에서 구체적인 질문들을 준비할 것입니다.
  
- **Q:** 각 평가항목에서 얼마나 큰 비중을 차지하느냐?
- **A:** 각각에 대한 비중은 동일하며, 3가지 평가항목들은 조직의 지속 가능한 경쟁 우위를 창출 할 수 있는 가장 중요한 **Criteria**이기 때문에 지원 기업/조직은 세가지 영역에서의 명확한 **Progress**가 있었음을 분명히 하셔야 합니다.

## Frequently Asked Questions (2)

- **Q: Feed Back** 자료는 충실하게 줄 수 있는가?
- **A:** 위에 설명 드린 데로 **Formal**한 **Feedback**을 제공할 것입니다. 추가적으로, 전체적인 지원 및 평가 **Process** 자체가 지원 기업/조직과 저희에게 귀중한 **Learning**의 기회가 될 것입니다. 특히, 예전 경험에 의하면, 많은 기업/조직들은 인터뷰 과정을 통해서 많은 경우에 새로운 아이디어를 이끌어낼 수 있었습니다. 또, 금년에는 직접 **Feedback**을 드릴 수 있는 **Session**을 마련할 예정입니다.
- **Q: 전체적인 분량은 어느 정도로 해야 하나? 분량이 작고, 실천사례양식집이 화려하지 않으면 상대적으로 불이익을 받는 것은 아닌가?**
- **A:** 제출 자료에 대한 설명은 위 슬라이드를 참조바랍니다. 잘 구조화되어 만들어진 **35-50** 페이지 분량 정도의 자료는 저희에게 충분한 **Insight**를 줄 수 있을 것입니다.