

保險會社
知識經營 導入方案

2000. 3

金 海 植

保險開發院
保險研究所

· 가 ,

· 가 ,

가 ,

7%

· 가 ,

가 ,

·

·

·

· 가

· ,

· 가

·

· 가

· , , ,

· , 가 ,

가 가 .

.

가

•

"

가

,

“(why)”

•

,

,

,

•

가

가

.

,

.

.

가

.

,

,

,

,

,

,

,

,

.

,

가

.



1.



- OECD 21
(knowledge-based economy)

- ‘ ’ ,
e-Business 가



- “ ”
“ ” ,
가

2.



- 가

○ 가

,

3.

□

○

-

가

,

-

가

○

,

-

가

○

가

가

-

,

가

50%

가

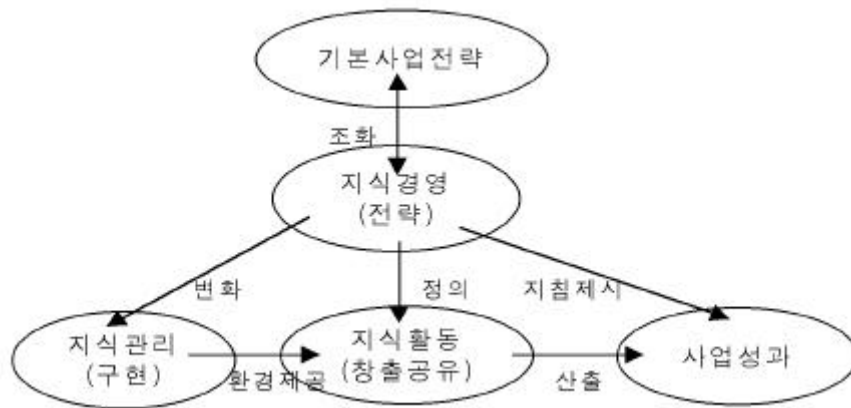
○

.

,

,

□ Master Plan



○

-

,

,

가

□

○

,

가

○

-

-

,

○

-

,

-

,

,

○

,

가

□

,

e-Business

,

,

가

○

○

< >

.		1
.		5
1.		5
2.	21	14
3. 가		25
.		37
1.		37
2.		50
.		58
1.	:	58
2.	:	67
3.	:	81
4.		89
.		98
<	>	103

<	>		
<	1>	OECD	 4
<	2>		 5
<	3>		 11
<	4>	1999 가	 16
<	5>		 20
<	6>	4가	 22
<	7>	:	 34
<	8>	4가	 36
<	9>	.	 40
<	10>	10	 41
<	11>	:	 44
<	12>	:	 46
<	13>	: S	 47
<	14>		 48
<	15>	:	 54
<	16>	가 :	 55
<	17>	:	 60
<	18>		 63
<	19>	:	 64
<	20>		 71
<	21>	: USAA	 73
<	22>		 81
<	23>	: (HP)	 84
<	24>		 85
<	25>	: CIBC	 88
<	26>		 90

<	>		
<	1>	가	 10
<	2>	2010	 12
<	3>		 14
<	4>		 15
<	5>	가	 26
<	6>		 26
<	7>	EVA	 28
<	8>		 30
<	9>		 31
<	10>	:	 33
<	11>		 35
<	12>		 38
<	13>		 42
<	14>	: SK	 46
<	15>	Master Plan	: SK 47
<	16>		 59
<	17>		 59
<	18>		 61
<	19>	:	 64
<	20>	:	 66
<	21>	가 3	 67
<	22>		: e-Business 68
<	23>		 70
<	24>		 76
<	25>	가	 85
<	26>		: CIBC 87

< 27>		92
< 28>	BSC, : NWL	93
< 29>	:	94
< 30>		100

• IMF
 . 2000 4 가 ,
 , ,
 (M&A)
 가 .
 가 가 .
 ' , 'e-Business'
 .
 (FASB) (M&A)
 (purchase accounting)
 (pooling of interest accounting)
 ' (M&A) '1)
 , 2001
 .
 .
 가 가
 가
 1998 GDP 30% ,
 1997
 28.3% .

1) FASB(<http://www.rutgers.edu>)

(1999.7.8)

(1999.9.8), Funk(2000). .

(M&A)

2).

. FASB

, ' (New Economy)' 3)
(knowledge company)

가

2)

(intangible assets)

가

value)

가

가(book

가

, " 가 (Valuing the New Economy):

"

(www.ml.com/ forum/)

(net income)

(cash earnings)

, " : 가 : ",
1999.12.11.

3)

1990

가

1%

가

"

(trade-off)"

가

"

(increasing returns)"

가

(new economy)'

(ns.hri.co.kr)

, (www.ked.co.kr/~ifsi/ guest/ inter7.html)

, Sahlman(2000),

Arthur et al.(1997)

4)

.

. .

(e-Network)

e-Business

.

가 , , 가
가 , ,

(win-win)

(co-optetion)⁵⁾

(relationship)

. e-Business

OECD

,

(knowledge-based economy)

< 1>

IMF

-

. 6)

(extensive growth)

7)

-
- 4) (1998), pp.40-43, ' ' .
 5) (cooperation) (competition) .
 6) (1998), pp.19-21. .
 7) 1990 가

. (extensive growth)
 1 가 1 , 가
 (intensive growth) 가 1 가

•

1.

가.

(neuron: 가)

가 가

•

가

(neural network) 가

가 가 ¹¹⁾.

< 2>

	2000	2010
가	60.6%	63.5%
	19.1%	16.9%
	68.6%	72.6%

* : , “ : ”,
1999.11.26 .

12)

(Internet)

가 ,

11) Kelly(2000), pp.7-18.

12)

가 18 가
50

50

, 가
. Evans

& Wurster(2000), pp.27-28.

가 .

(< 2 >

) 가

.

(continuous transaction & relationship management)가

,

가

(outsourcing), (spin-off) .

가

(entire value chain) .

,

가 13)

가

가 14),

가

,

가

.

,

,

,

.

13) Giarini & Riedtke(1999), p.32.

14) Giarini & Riedtke(1999), pp.44-52.

· “ - -
 ”
 ,

,
 ,
 ,
 ,
 ,
 (ad-hoc company)
 18) 가 .

·
 (deregulation)
 가 , ,
 ,
 ,
 (aging population)

(re-regulation)가
 가

19) 1980

18) Malone & Laubacher(1999) , “
 E-lance ”, 2000.1.5. .
 19) , 1980

가 ,

,

.

1980

,

(soft market)

,

,

,

,

“10X ”

20),

.

가

(deconstruction of value chain)²¹⁾

,

,

가 (< 1>).

.

22), 가 ,

(portal or hub site)

, 1990

가

((-

)/ (+))가 1995

가

(1999).

20) Chookaszian(1997).

21)

가

,

(

)

.

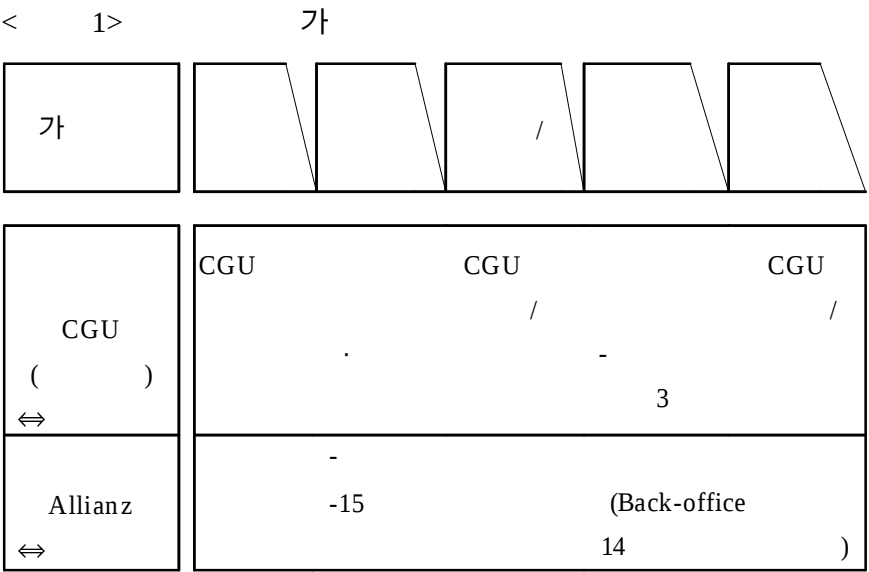
가 (가)

가

. Hagel & Singer(1999).

22) , “ 5 ”, 1999.10.19., “5

· (multi-channel, multi-contact point) , · . 23), 24) .



* : BCG(1999a)., (2000).

15% ", 2000.3.22., , " , 1999.11.18., , " , 2000.2.3., 23) . (1999), pp.17-24., " " , 가 . , " , 2000.3.3. 24) , - (the Banking Law of 1933) , (2000.1.17) (bancassurance, or assurbanking) . , 11 , 1999.10 . , 1992, pp.173-187., (www.fss.or.kr) .

(economies of scale)

25)

가

.
가 .
,
65 UN
7% “ ” (< 3>).

< 3>

	2000	2010	2020
	7.1%	9.9%	13.2%
	10.0%	14.4%	18.9%
	1986-1990	1991-1995	1996-2000
	1.80	1.65	1.65

* : (1998, 1999), (1998)

. ,
, ,
26). IMF

25) BCG(1999).

26) Popcorn &(1999).

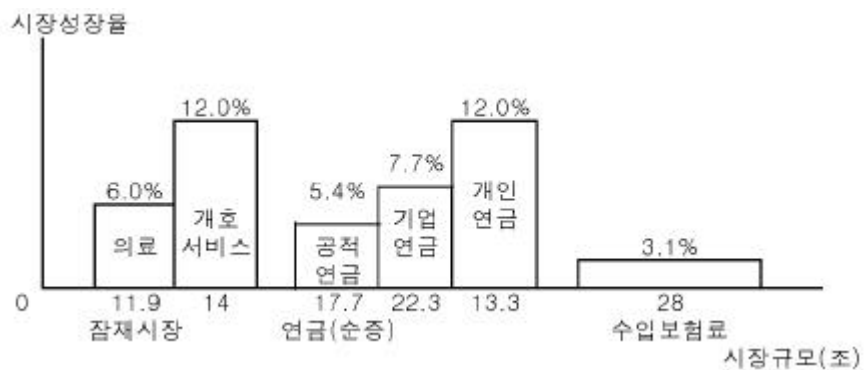
“ ,
10 “ .
, 가
, 가 , 가
가 , 가
가 .

27)
(retirement income)²⁸⁾,
29),

가
가 30).

(< 2>).

< 2> 2010



* : Ito(1997), p.315.

27) 가
(pay-as-you-go)

28) 20 30 가
가

. Drucker(1999), pp.114-116.

29) Boetius(1999) .

30) Skipper(1996), p.10.

가

가

가 ,

(customer loyalty)

31)

가

,

가,

,

가

,

(M&A) 32)

33),

가 (< 3>). EU

,

(FLC) 가 .

31) 가 , 가
가 , 3
()
가 . (1999), p.34. : Oliver and
Michael Ollman, 「Reviving German Life Insurance」, 『The
McKinsey Quarterly』, 1999 No.3, McKinsey & Company, 1999.
32) M&A ,

. Scott(1999), p.47.
33) Schinzler(1999), pp.32-34, . (1999), p.24. .

34)

가 가

< 3>



* : Skipper(1996), pp.33-35.

2. 21

가.

가

가

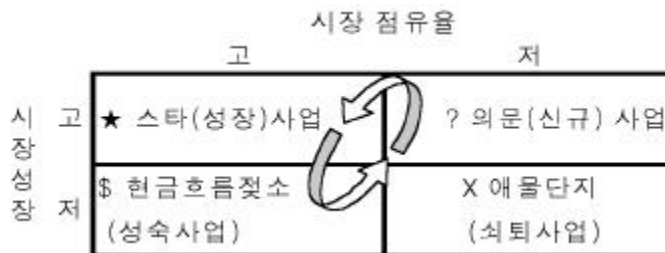
34)

(1999).

“ (apoptosis)” , 35).

(organized abandonment) 36).

< 4> (success sequence)



* : Stern & Stalk Jr.(1999), pp.55-56.

(Handerson)

가 (< 4>)³⁷⁾.

35) , “ : , ”, 2000.1.12.

36) Drucker(1999), pp.143-153. SDI , ,

etnews.co.kr), “ SDI, ”, 2000.2.25. (www.

< 4> 1999 가

가	()	()	
	110,825	275,802	40.2%
	18,156	126,187	14.4%
	13,975	58,294	24.0%
	13,277	30,438	43.6%
	12,285	82,565	14.9%
	6,837	18,641	36.7%
	6,790	167,179	4.1%
	6,308	1,265,679	0.5%
	5,696	58,906	9.7%
	5,688	46,858	12.1%

* : 1. , 『 』 , 1999.12.7, p.34, ; :
FarEastern Economic Review
2. 1999 ; , 『 』 , 1998.

1999

12% 569 (< 4>), 1

5 ,

가 38). 가 (cyberspace)
(netizen) (e-Enterprise)
39)가

. (e-Commerce) 100%

37) Davis & Davisson(1993), pp.153-154. , Drucker(1999), pp.117-119.

38) 2000.1.31 ,
1,134 4 1 . , 2000.2.16.

39) (CALS; Commerce at
the Light Speed) (CALS;
Computer-aided Acquisition and Logistics System) .
1970 - /
(EDI; Electronic Data Interchange) (B-to-B)
(1995).

40)

(Barlow)

(e-Economy)⁴¹⁾

42) (relationship)가 (demateriali-
zation), (context) , 가
가 , (sharing)
43), 가
가 (transparency and
conversation) 44), 가 45).

40) 1999 800 980 2000 2,160 2,700
 , 2005 6 8000 8 2000
 (1999), (1999), , "
 2700 : LG , , " 2000.1.1.
 41) , " (holonic) , " 2000.1.3.
 가 (reverse)
 Arthur et al.(1997)

42) Barlow (1999).

43) (gift economy) 가
 " (J. Gage)
 가 " Kelly(2000), pp.83-105.

44) Barlow

(co-opetition)
 Nalebuff & Brandenburger
 (1996).

45) Brown Arthur

가 가

49). 가

(mission-oriented) 가 (learning by doing)

가

(performance) 가 (intangible)

가 ,

가 ,

50)

() 가

49) , Trygg Hansa (1994), pp.41-42.

1

가가 ,

50) Davisson(1993), pp.172-179.

가 (cross-selling)

가

가 가 가 . Fitzzelard et. al.(1998),

(< 5>).

< 5>

	- 가 -	- 가 가
	- 가 가	- -
	-	-

* : 1. Fitzgerald et al.(1998), pp.160-161.
2. (1999), pp.14-15.

가 ,
()가 ,

51).

(customer knowledge) .

(customer relationship) 가

52).

,

pp.16-17.

51) (1999), p.14.

52) Fitzgerald et al.(1998), pp.14-18, pp.159-161., (1999), pp.14-15.

- 21 -

가 (price-led costing)⁵⁵⁾
 . 가 . ,
 가 (compatible)
 가 .

< 6> 4가

	- , , 6 ,
	- 가가 (EVA) - :
	- , 가 - , -
	- , , 가 - -

* : (1999), pp.214-222.

(Drucker) 가 가

55) 가 (loadings) (net premium)
 가 ,
 가 가 . 가 가
 가 가 가
 가 가(allowable cost) .

“Why” (Skipper) 21

가

가

60):

1.

가?

가?

가?

2.

가?

3.

, , , ,

가?

가?

가

.

2000

.

가

: 가 (VBM; value-based management)
(digital or network management).

,

. 가 ,

, 가

.

59) Drucker.(1999b), pp.16-45. : Harvard Business Review in Jan.-Feb. 1995. Drucker

(1999a) .

60) Skipper(1996), p.18-19, p.58-59.

3. 가

가. 가

가

가⁶¹⁾,
가 가 , 가
가 . 가 (value)⁶²⁾가

가

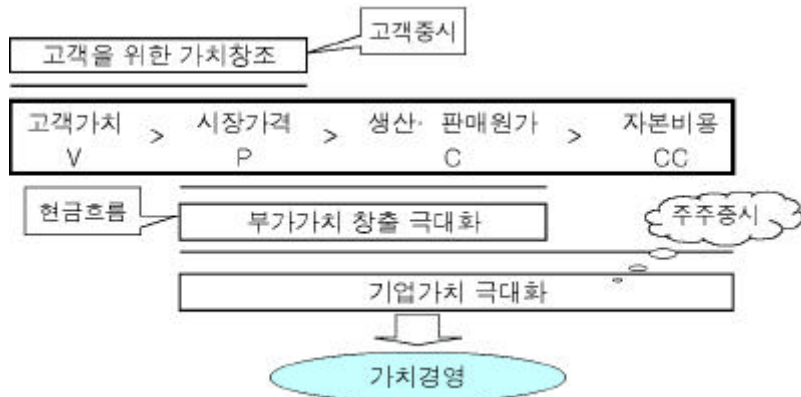
, 가
(net benefit), 가가 (value-added)
, (<
5>)⁶³⁾, ,
(cash flow) 가가
가가 ,
, (< 6>)⁶⁴⁾.

61) , “ (holonic) ,” 2000.1.3. .
62) , 가 (value) (quality) ,
가 , 가
가 가
, 가
(1999).
63) (1991), pp.30-32.
64) 3 (1998), pp.40-41.

, (I/ S) (B/ S)

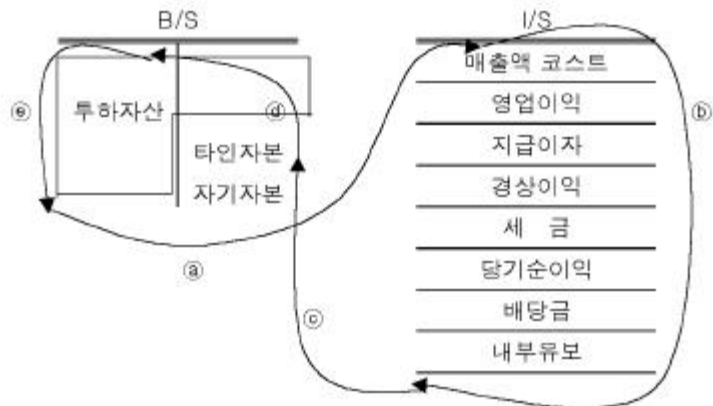
65) .

< 5> 가



* : (1991), pp.18-21., 3 (1998), p.41.

< 6>



* : 3 (1998), p.42.

65) (B/ S)

가 , . 3 (1998), p.43.

가 (value center)

66)

가

가

가

가가 (EVA; economic value-added)⁶⁷⁾ . EVA

< 6>

(ROIC) , / 가

(WACC)

68).

가 EVA .

, 1980

가

(M&A), (LBO), .

,

가

(< 7>).

69).

66)

67)

EVA

가

가

A

B가

50

55

B가

50

,

B

100

EVA

68)

,

ROIC

(RAROC)

. EVA,

가가 (SVA; shareholder value-added)

(TSR; Total Shareholder Return)

Rappaport(1999),

Inoue(1999), Stern & Stalk Jr.(1999), pp.298-302.,

· BCG

: 가

“, 211

215 , 1999.12.

2000.1.

,

RAROC

(1998).

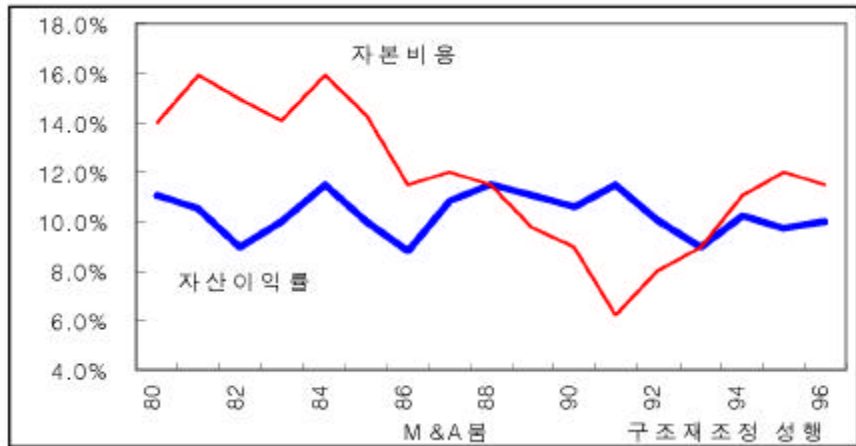
69)

“,

“,

(www.ked.co.kr), 1999.2.

< 7> EVA



* 3 (1998), p.38, : 日興, 『
』, 1998.1.

가가

70), 71)

가

EVA

1995 “
”
3 (1998), pp.58-60.
BCG(2000).
70) 181
, 1986 1995 10
() 14% 8%
가가
3 (1998), p.38-40, : , 『
』, 1997.10.29.
71) BCG(1999).

가

가 72).

. 가

가 가
(tangible assets)

. 가
73) , 가
74).

가
가 75), 가

72) EVA 14%
. EVA 3 LG
가 .
EVA 50%가 EVA
EVA

EVA가
(1999b), (www.mk.co.kr), “
가가 (EVA),”, 1999. 6. 7.
73) Edvinsson ,
(1998),
p.112., : L. Edvinsson & M. Malone, 『Intellectual Capital』 ,
Harper Business, 1997.

74) (1999), p.576.

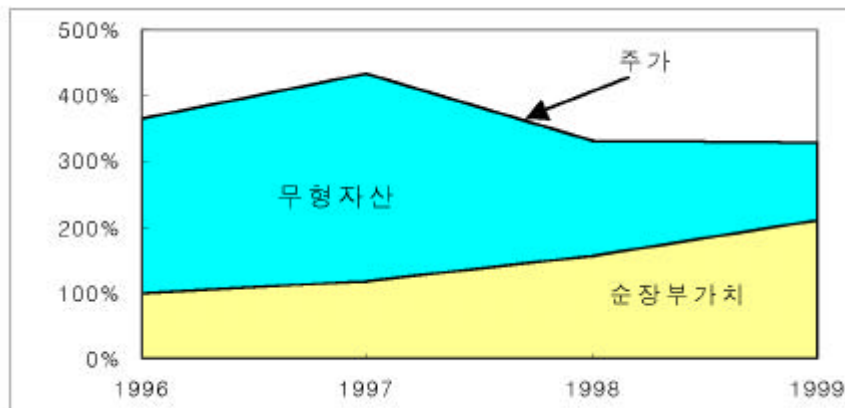
75) WM-Data 1997

“
, 가
.”
, 가 “

76). LG
(BSC; balanced score card)'

77).

< 8>



* : / , .

A , 가
가 가 , 가
40% 70%가 (< 8>
)78). 가 50%

WM-Data
(1998).

76) (Scandia Insurance Group),
WM-Data, CIBC , Morgan & Banks
(1998), (1998), p.56.

77) BSC

78) 가 가 가 가
(MCM; market capitalization approach),

(ROIC approach) 가 가 .

가

(< 9 >).

가

가

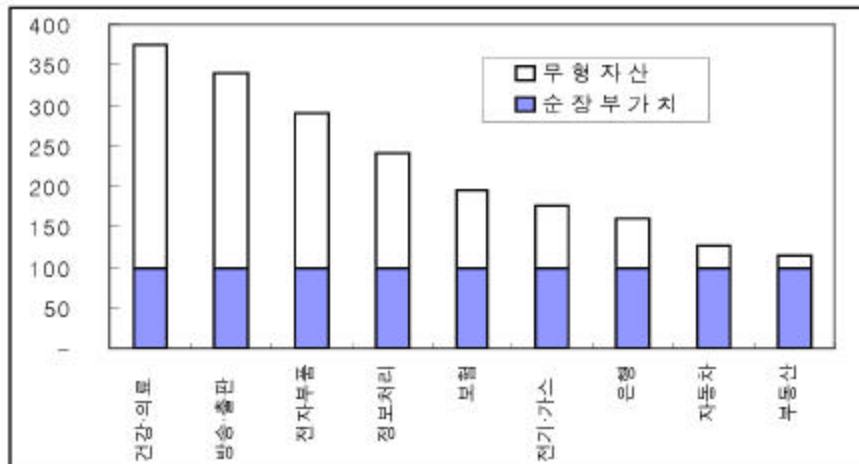
가

가

.

< 9 >

(1995 4)



* : (1999), p.21, : Morgan & Stanley .

(Drucker)

가

가

가

.

가

가

가

가

,

(1999), p.581.,

(1999).

A

MCM

. (Skipper)
 79).
 .
 1980 “ - BPR - - ”
 가
 ,
 .
 , Best
 Practices() 80)
 .
 ,
 ,
 가
 .
 ,
 ,
 ,
 81).

79) Drucker(1999), pp.121-123, Chookaszian(1997), p.4, Orr (1999), pp.60-61, Skipper(1996), p.18.

80) Best Practices가 27
 . (1998).

81) (1999).

< 10> :

무형자산	지식자산
------	------

< 스칸디아 >	인적자산	고객자산	혁신자산	과정자산
			조직자산	
		구조적 자산		

< 스베이비 >	종업원역량	외부구조	내부구조
----------	-------	------	------

< 스튜워트 >	인적자산	고객자산	구조적 자산
----------	------	------	--------

< 브루킹 >	인간중심자산	시장자산	지적소유자산	인프라자산
---------	--------	------	--------	-------

* : (1999), pp.58-59, p.63, (1999), pp. 24-29. .

1990 ,
가 ,
가

(Scandia Insurance Group)

, ,
82).

1991 (Edvinsson) (CKO)
3 (Sveiby)
(< 10>),

83).

82) (1999a), pp.60-67., (1999b), p.27.

< 7>

:

()	가	- - - 가
()		- - -
()	가	- - - .

* : 3 (1999), p.323.

(Sveiby) 84),

가

.

(

),

() . < 7>

.

,

,

,

83) Sveiby(1999a), pp.299-300.

Scandia

가

.

가

,

,

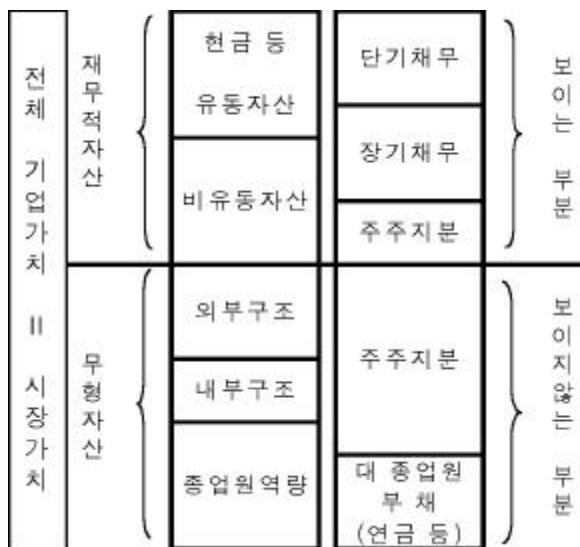
.

84) Sveiby(1999a), p.26.

가 ()

< 11>

85)



* : Sveiby(1999a), p.29.

(KM; knowledge management)

85) 가 1 가 20 가 25.5%, 42.6%, 31.9% 70.5% , " , 1998.8.30.,

가

, , .
가
, 가 가
(< 11>).

,
,
가 4가
(< 8>)⁸⁶⁾.

< 8> 4가

	-
	- . : - , , 가 . - : 가
가	- 가

* : Jung(2000).

86) 3가

•

1.

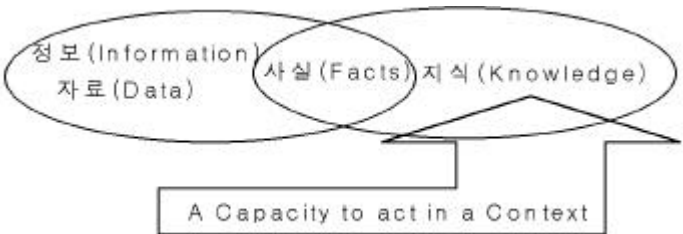
가.

가, (knowledge) .
87)
88).
가
(value-added)
가
“ ”
(Sveiby) “ (ability to act)"
, (context)⁸⁹⁾ ,
90)(< 12 >). (Drucker) ”
87) (IT)
,
가
(flow) , (stock)
.
.
(1998), p.50., 가(1999), pp.79-91.
88) (1998).
89) Barlow 가
(relationship replaces things),
(context is more important than content) .
Barlow (1999).
90) Sveiby가 (explicit knowledge
= ;), (skill =knowing how),

가가

“ 91)

< 12> 92)



* : Sveiby(1999b).

“ 가 ,

“ , “ 93).

(experience), 가 (value judgements), (social network =) 가 . Sveiby(1999a), pp.58-72. (explicit) (tacit)

가(1998), p.91-112.
91) (1998), p.64.
92) Monitor & Co. Cantro → → (1998), p.65.
93) (1998), p.4., : I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995., L. Prusak, *Introduction to Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, 1997.

94),

10.8%

(< 9>)⁹⁵⁾.

(IT)

⁹⁶⁾

(KMS)

⁹⁷⁾.

94) LG

103

1999 7-8

43%가

(1999).

100

26 가

12 7,000

14

- - 3

, “

1

26 ”, 1999.10.29.

2 (1999).

95) (1999).

96) IT

63

1

0.84%

72.9%가 1 1PC

, “

1

26 ”, 1999.10.29.

97)

43%가

, 20%

100

(1999).

(61.2%),

(50.5%),

가

(41.2%)

< 9> .

- ,	14.3%
- .	22.4%
- , / /	63.3%

* : (1999).

98).

,
, 가

.

,

.

99), ,

,

,

,

,

,

, 가

(<

10>).

98) , “ 1 26 ”, 1999.10.29.

가

,

99) , “ 10 2 (1999).
”, 2000.2.16.

< 10> 10

	- - - /	GE, IBM
CEO	- CEO - -	, 3M
	- - - . 가	PwC,
가	- -	,
	- . - . , (CoP), .	, PwC
	- , - → , →	, 3M
	- 가 - 가 . -	IBM, 3M ,
가	- 가 , 가 -	

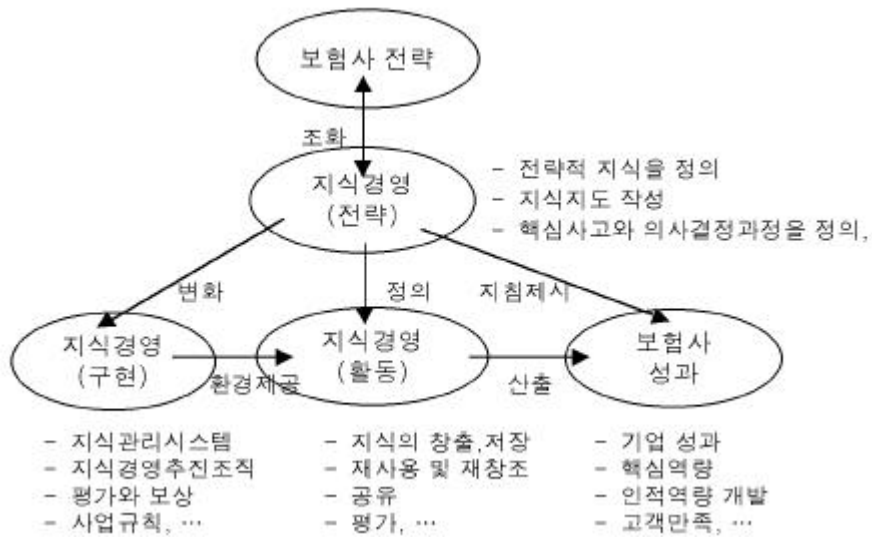
* : , “ 10 ”, 2000.2.16.

가 , , ,
가 , 가

(< 13>). ,

- - 가 4가

< 13>



* : Jung(2000).

, 가

(knowledge gap)

가 ,

,

, 가 가

.

IBM 1980

,

100).

,

. IBM

가 , , 가

101) 가 . IBM “

,

가

”

,

(reuse)

, IT .

.

(knowledge gap)

,

(prototype)

3 ,

3

100) 1990 1993 150

40 24 . IBM 1914

가 . (1998), pp.199-205.

101) IBM “IBM means Service”

. (1994), p.228.

102),

< 11>

:

(missionary)	
(measurement)	
(leadership)	가 ,
(IT)	(ICT)
(capitalizing)	
(futurizing)	

* (1999), p.66.

, , , ,

, 6

(< 11>)¹⁰³):

102) . (1998), pp201-213.

103) 가 5 5 , 6

가
(1) 가 . (2)
,
. (3)
가 . (1999), pp.66-67.,
(1999b), p.27.

- (1) 가 가 .
- (2) (packaging and accessibility) .
- (3) , , , .
- (4) 가 , 가 () .
- (5) AFS가 .

< 15> < 12>

,
 . < 14> < 12>

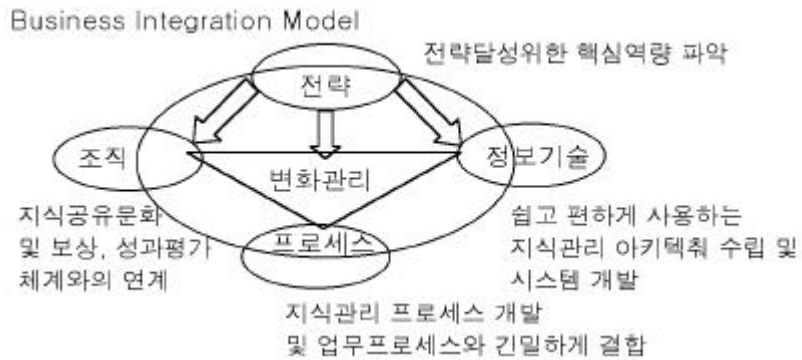
(Scandia)가

S

가

(business planning), (customer service), (employee training), (project cooperation) (pilot conversion) 104).

< 14> : SK



* : (1999)

< 12> (critical success factor) :

	○ 가 ○ . 가가 ○ ○
	○ . ○ ○ ○ 가 .
	○ ○ , ○ . ○ paperless
	○ tool ○ . ○ 가 ○

* : 3 (1999), p.321.

104) Gates(1999), pp.286-287.

< 15> Master Plan : SK



* : (1999)

< 13> : S

	1	2	3
	()		
	● ()	●	
			●
1 :	;		
2 :	;		
3 :	;		

* : (1998).

•

<u> (Reuse) </u> ,		<u> 가(Expert) </u>
<u> (People to Document)</u>		<u> (Person to Person)</u>
IT		IT,
DB		MBA
, , USAA ,		, , BCG

(personalization)

•

•

가
(< 14 >).

가?

105)

, .

,

,

.

가

.

, , USAA

,

DB(knowledge Base)

,

,

,

106)

.

가

(IT)

.

가

,

,

가

가

가

가

(Hansen)

107)

가

105)

4

, 14

(1999), pp.498-508.

106)

30

가

,

7

가

.

'97

600

,

2,000

. Hansen et al.(1999), pp.157-159.

가
(Seveiby) 가 108).
DB

2.

가.

(KM) “
(KM)’
,
“
(corporate IQ)
IQ

107) 80:20 . Hansen et al.(1999).

108) (Seveiby)
(servant),
(enabler),

가
1996 8 2 β 가 1.2,
0.55 가 2
(1999), pp.229-236.

가 , , IQ가 .

가 가 .

109).

(business strategy)

(inventory) . ,

(spaces)

. “ (knowledge sharing)” 가 가 .

가 가 ,

가 ,

110).

가 ?

111),

109) Gates(1999), p.284-286. “knowledge management”

110) Gates(1999), p.285-286.

111) National Semiconductor (1999a).

(sharing & transferring)¹¹²⁾ 80%가
(tacit knowledge)¹¹³⁾ .

(knowledge conversion) .

.

가 , 114).

.

가 1

가 .

, .

가 ,

115).

가 .

. 가

112) (transfer) (hand down) (trade)
. Sveiby(1999a), p.84.

113) 'implicit' , ,
'implicit' , 'tacit'

implicit

가 . The Univ. of Birmingham, *Collins Cobuild English Dictionary*, Harper Collins Publishers, 1991.

114) , 가
S&P 500 (EPS) 2 3
(www.ked.co.kr/business/192_cs1.html), “ : ”

(www.kpc.or.kr) .

115) (1991), pp.14-15., p.87., pp.270-274.

가 (knowledge map, people-finder DB)

가 , ,

가 (room)

(spaces)

(buffer; redundancy)¹¹⁶⁾

가

가 ,

가 .

. 3M

15%

가 ‘15% Rule’

¹¹⁷⁾, ,

가 (CoP; Communities of Practices)

¹¹⁸⁾ ,

가 ,

가 (the most wanted)

116) (intention),

(autonomy),

(fluctuation & creative chaos), 가

(redundancy),

(variety) 5 가(1998),

pp.112-126.

¹¹⁷⁾ (1999a).

¹¹⁸⁾ on-line off-line .

(intranet)

가 가 119),

< 15> :

	○ 50 - 20 ○ 100 - 100 ○ 500 - 500	- - 500 - 100 50
	○ 10 - 20	-
(가)	○ - 80%+ : 6 - 50%+ : 4	
	○ - : 6 - : 4	
	○ -	-

* : 3 (1999), pp.325-326.

, , , ,
(< 12>) ,
,
, (mind), (habits),

119) (1998), pp.163-164.

5가 가
가?" . Hansen et al.(1999), p.163.

(skills) , 10

,

(< 15>)

가 ,

,

(< 16>).

가(knowledge

champion) 120).

< 16> 가 :

	3	2	1
		.	.
/ 가	/ 0.2	/ 0.5	/ 1.0

* : 3 , .
 , 2 1 30%, 30%,
40% 가.

* : 3 (1999), p.327.

‘ 1000’

가

10% , 가

121).

120) 3 (1999), pp.320-327.

121) , “ : ,
 ”, 1999.1.13. 1.
2. 1 가 , 3. 가 가
 , 4. 가
 .

. " "

122) IBM, 123)

,

,

(XTV) 20%

가 .

가

50% , 가

50% 124).

122) Benoit B. Mandelbrot (chaos theory)

가

(regular irregularity)

(redundancy)

,

3M 15% (1996), pp.127-132.,

, Hollander &

Proschan(1995), pp.84-92, Kelly(2000), p.34.,

Krugman et al.(1998).

123)

(PARC) (menu) (Apple) 가

.

. (1996), pp.130-132.

124) '50% , "

OPM(Other People's Money)

가

가

가

125).

,

가

.

.

.

,

,

.

가

가

가

.

가 50%
", 2000.1.22.,
(
)", "
",
(www.emailclub.net).
125) (1996), pp.58-60.

•

1. :

가.

,

,

가

“ 가

가?(

가?)”

,

“

, ,

가?”

126).

•

•

•

가

127).

(<

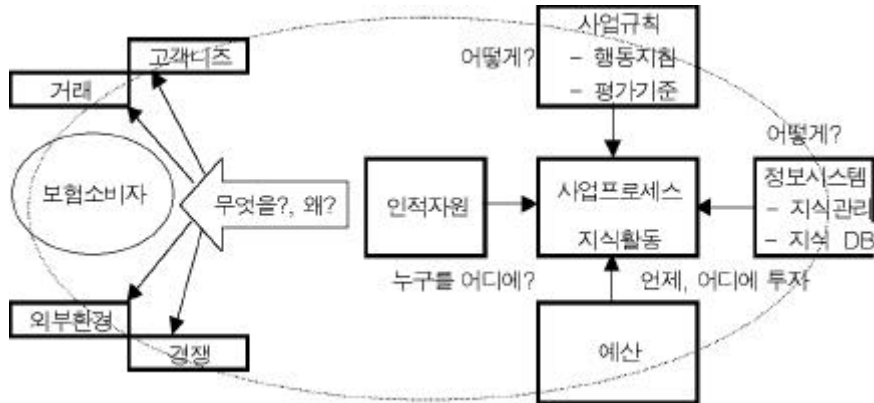
16>)

•

126) Drucker(1999), p.225.

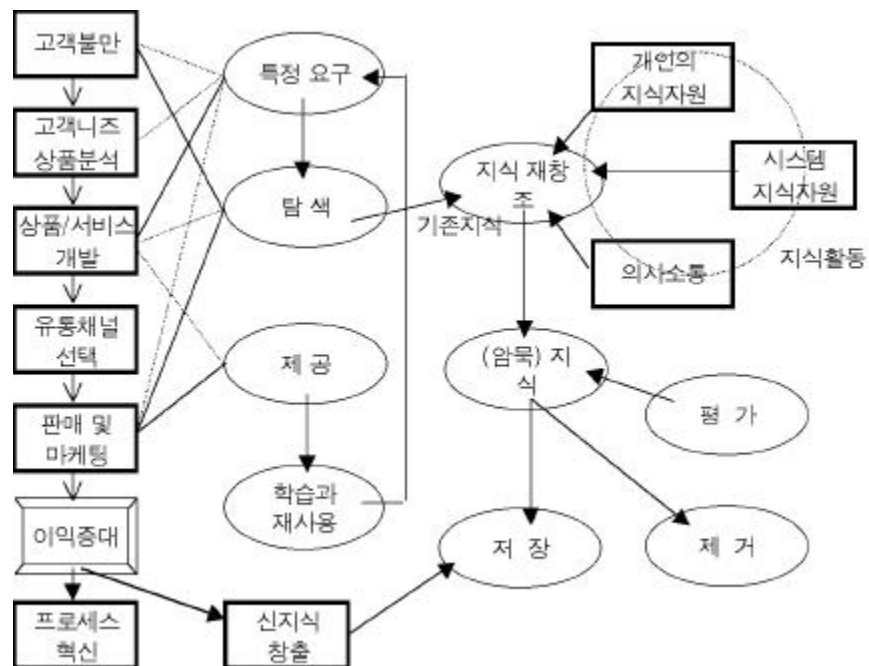
127) (1999a).

< 16 >



* : Jung(2000).

< 17 >



* : Jung(2000).

(Cigna P&C)

.

(empowerment)

가

.

가

가가

,

.

.

,

.

< 17>

	.

* : (1999a), p.125.

가

가

(< 17>).

,

(context-specific)가

128).

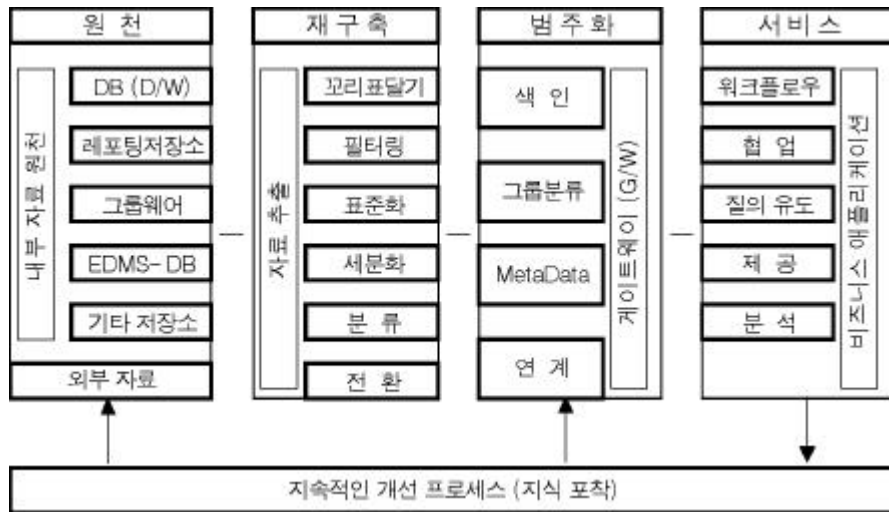
128) (1999a), pp.125-126.,

IT

.

(, , 가 , DB) 129).

< 18> 130)



* : Jung(2000).

, 가 , DB ,

(< 18>).

가

129) (1999a), pp.125-126.

130) (indexing), (index), (meta (normalize), (classify) (taxonomy), (linkage) -data), 가

가 , , 가
 , DB 131),
 .

가
 ,
 가 ,
 가 (< 16>
). IT
 132) 가가 .

133) 5
 , 5
 .

(IT)
 < 18>
 .
 가 .

131) (1999a), pp.125-126. .
 132) ,
 133) DB 가 DB,
 DB,
 (holding tank) . Hansen et al.(1999), p.164.

(ERP)

가

< 18>

	,
	, 가
	, -
	가
	가

* (1999), pp.257-259.

(Buckman

Lab.)

가

86%

가

가

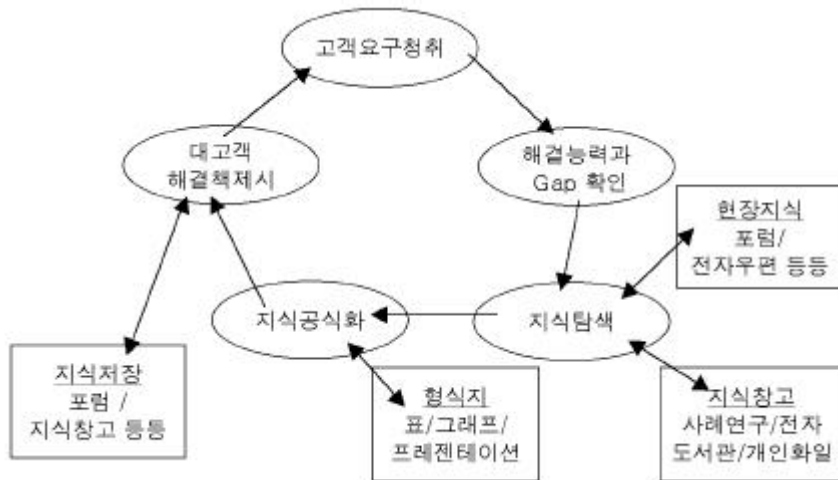
가

(< 19>)

134).

134) (1999a).

< 19> : (K'Netix)



* : (1999a).

< 19> :

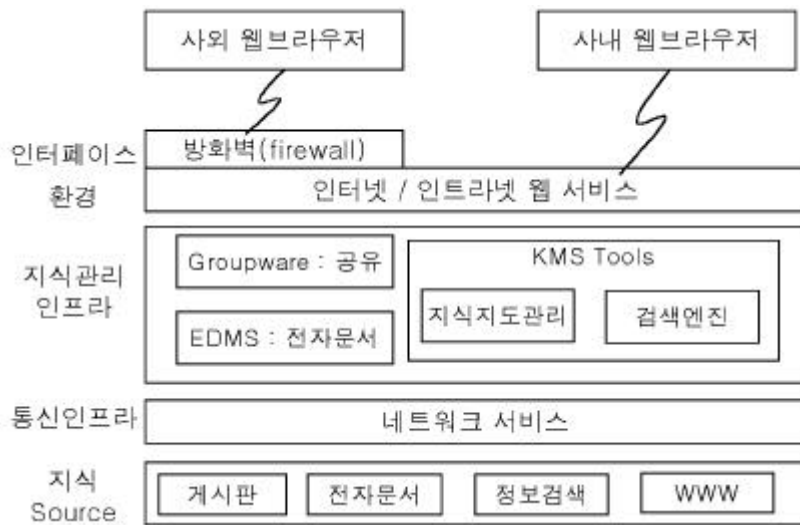
1	- , - 가
2	- - 가
3	- - -
4	- , , - 24 가 - 가
5	- 가가 - ; KISS(keep it short and simple)

* : (1999a).

(Mentor) ,
. .
(compuserve) ,
가 (mobile workforce)
가
2
가
. , 가 가
DB
. ,
, ,
(< 19>)¹³⁵⁾.
, , 136)

135) K'Netix , , 가 , ,
. 가 ,
, 가
(1999a).
136) (PwC) (career path)
, ,

< 20> (KMS) :



* : , “ 가 ”,
1999.11.22.

< 20>

, , , ,
,
, (1999b), p.218.

2. :

가. 가 3

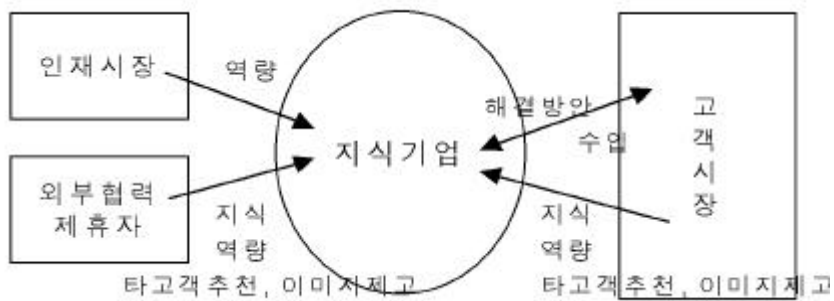
가

가

(leverage or

multiplier effect) 가 137).

< 21> 가 3 138)

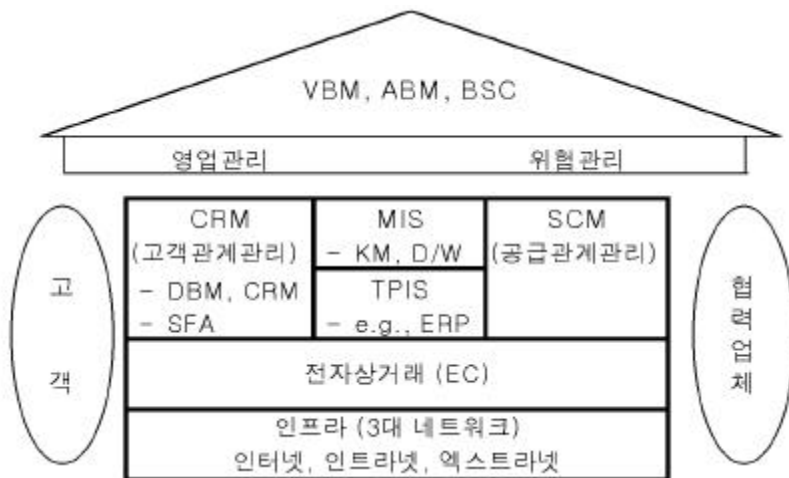


* (1999), p.200.

137) Sveiby(1999a), pp.200-201.
138)

가 , 가 (Porter)
가 (Sveiby) (market
for customer) (market for personnel)
(< 21>)140).

< 22> : e-Business



* : (1999), p.13, p.16 .

가 3 (connec
-tivity) (relationship)
(CRM)

139) Sveiby(1999a), p.202 .

140) Sveiby(1999a), p.117.

가 , ,

· (SCM) , , ,
 , 3 (,
 ,) 가
 ‘e-Business’가 (< 22>).
 e-Business
 가(ABC)
 141), 가가 (EVA)
 (BSC) (incentive)
 가 가
 .
 가
 .
 , .
 ,
 e-Business (KMS) (D/ W)
 (MIS), . .
 . (TRIP)
 , e-Business
 .
 . :

141) ABC, ABM

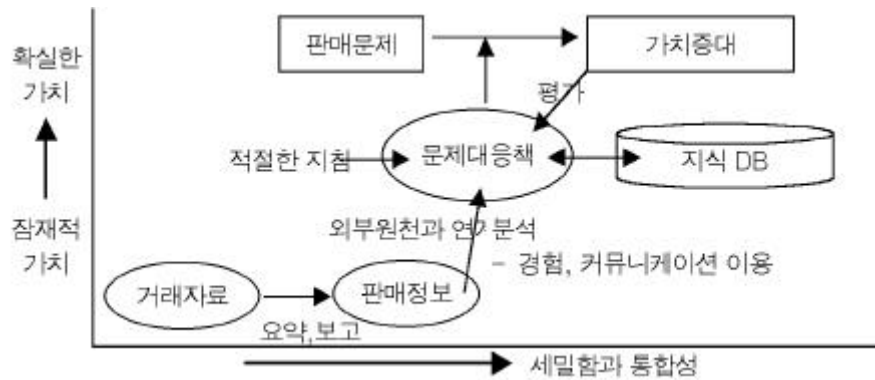
Ness & Cucuza(1999, HBR 1995). .

, 가

142), 50%

143), 144)

< 23>



* : Jung(2000).

142) 2 (1997). .

143) (1999). .

144) (1)

,

, (2)

, (3)

, (4)
가

가

가

. , 「 . :
『 , 1999.11.22. , 」,

(< 23 >

).

< 20 >

	,	,
	;	
	DB,	.
	,	
	,	DM, TM
	.	
	,	

* : (1999).

DB (< 20 >)
(Liberty Mutual) (Kelly)

, (DB Marketing)¹⁴⁵⁾,
 , 100%
 146).

, CTI(computer telephony inte- gration),
 (call center) (D/ W) .
 (1) ,
 (2) , (3)
 가 147) , (4)
 , (5)
 가
 , 148).
 (exchange knowledge)
 .
 ,
 ,
 (customer community) .

145)

, (relationship marketing,
) . (1999).,
 (1999).

146) Kelly(1999).

147) (data mining)

(OLAP)
 , (earnings analysis) 가 ,
 . (1999)., (1999).,

2 (1998).
 148) (1999), pp.20-21.

, 가 , 가
 ,
 149).

< 21> ‘ 가 ’ : USAA

	가
1	가 , (),
2	, ,
3	가 , 가
	(customer information file)

* : (1999), p.175.

가 USAA .

USAA

, DB ,
 , ,
 ,

, 1:1

. USAA ‘EHCO’

. USAA 150)

149) PwC, e-Strategy summit@Seoul .

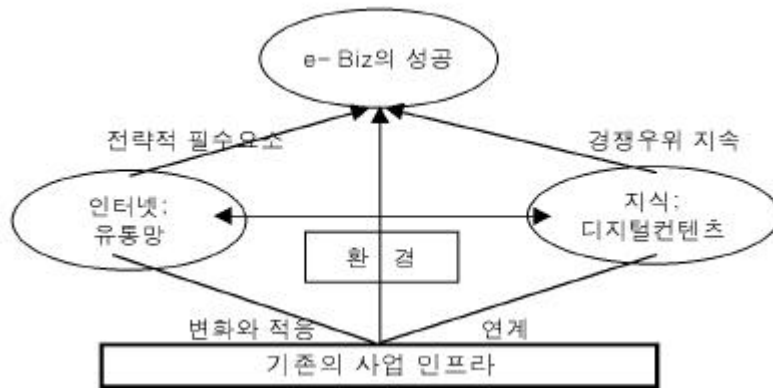
가 () 153),
(State Farm)
.
가
USAA 가
가
가
154),
:
(Drucker)
가
.
,
가
e-Business
가
(
24>)155),

153) (1999a), pp.171-175., (1999), Kelly(1999), p.82.
154)

(1998).

155) PwC
e-Business , e-Business 4-Box

< 24>



* : Jung(2000).

10% , 92% 14
 , 가

가 (< 25>)¹⁵⁶⁾.

가 .
가

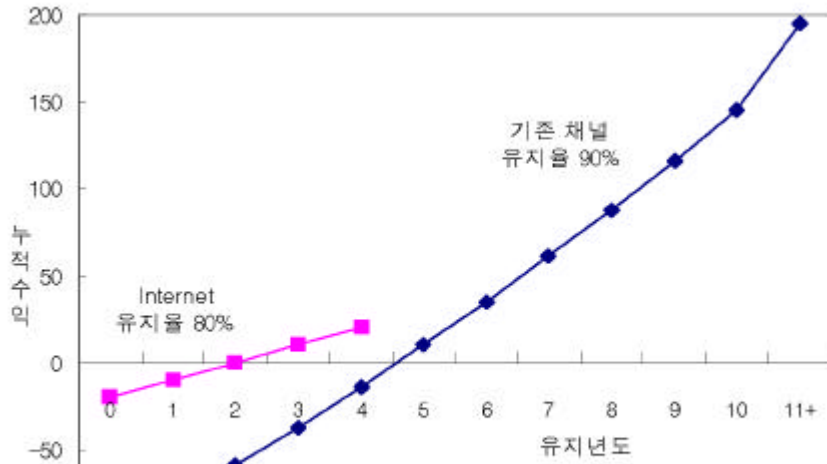
¹⁵⁷⁾.

가

model(channel enhancement, value chain integration, industry transformation, convergence) .

¹⁵⁶⁾ Kelly(1999), pp.91-92.

¹⁵⁷⁾ Kelly(1999), p.92.

$$\vdots$$


* : 가 25, 100 .

** : Kelly(1999), p.91.

(MetLife)

가
가
가
가
가
가
가
가
가
가

가 158).
158) , “ 가 , ”, 1999.11.8.
off-line

가

160).

3

:

1

:

가

,

.

2

(knowledge creation) :

,

,

가

(decision

summary model)

.

(KMS)

,

가

.

3

:

,

(leveraging

knowledge)

161).

,

160) Wayland & Cole(1998), pp.74-75., PwC e-Strategy summit@Seoul

161) (1999), pp.122-123.

(key account program)¹⁶²⁾

가

가 163).

가

가 ,
가

가

가

162) 가

163) (1999), pp.65.

3. :

가. : (talent acquisition)

“ ”164)

가

가

(< 22>).

< 22>

		(not looking, but will listen)
		(give & take)

* : (1999b), : J. Laabs, 「The new Loyalty: Grasp it, Earn it, Keep it」, 『Workforce』, Nov. 1998.

가

164) Doren(1995), p.95.

(knowledge conversion) 165)

(profile)

가 (value

proposition) 가

166).

167)

가

가

가

165)

(, ,), 가
가
($\rightarrow$), ($\rightarrow$), ($\rightarrow$),
($\rightarrow$)
가
가

(1998), pp.102-111., (1999), pp.87-90.

166) (1999).

167) A

B

가

가

가

(cycloid curve)

(1993), pp.116-148.

168).

(talent acquisition)

4 30

25%

6%

, 10% 15%

'Mairo Rule'

169).

(Disney)

, (HP) " (<

23>).

168) Sveiby

(mentor vs. apprentice)

가

가

Seviby(1999a), pp.121-123.

169)

, GE, MS

가 가 가

80%

. (1999b),

, "

", 1999.11.18., "

", 1999.12.23.,

, "

", 2000.1.6.

< 23> “ , ” :

·	·	가
-	- ·	-
- 가	-	·
- 가	·	- ,
-	·	·

* : (1999).

IMF

170)

가

171). ,

170) , “ 1,300 : ”, 1999.1.15.

171) (2000).

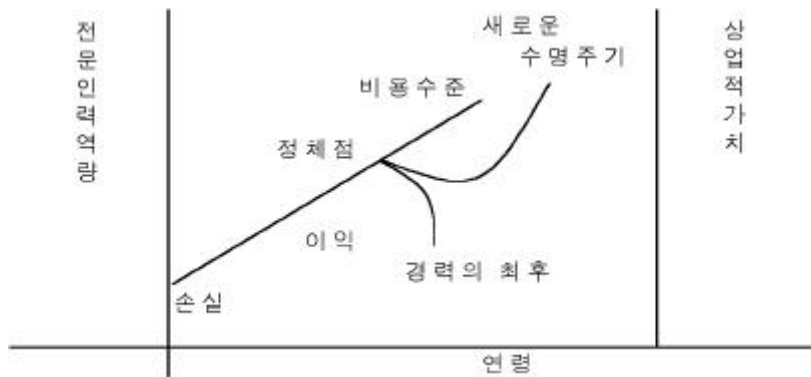
가 (< 24>).

< 24>

/	- .	-
	- /	- /
	-	- /
	- Off JT	- OJT

* : (1999a).

< 25> 가



* : Sveiby(1999a), p.127.

IMF

172).

가
(< 25>)

가
(Sveiby)

(capacity usage)¹⁷³⁾

172)

45% , 80%,
10%

M&A

. IBM
(1999).

173)

가

가

가

가

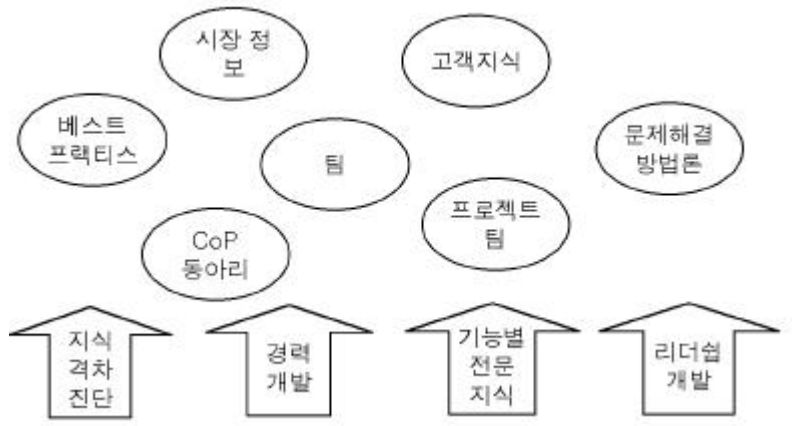
(redundancy)

. Sveiby(1999a),

p.150.

(career path)¹⁷⁴⁾

< 26> : CIBC



* : (1999).

(CIBC)

(competency model) ¹⁷⁵⁾(< 26>).

174) , 10 . 10% or out) 10% .

. Sveiby(1999a), pp.131-132.
175) CIBC(Canadian Imperial Bank of Commerce)

가 ,

(< 25>) .

가

. CIBC

가

가 .

< 25> : CIBC

1. 가 ?	-
2. 가 ?	- , , -
3. ?	-

* : (1999b), p.195; : D. R. Tobin, 「Moving Learning Company Boundaries」, *The Knowledge-enabled Organization*, 1998, pp.187-201.

가 48

(1999b), p.194, pp.197-199. CIBC

‘CIBC’ . Rabel(1999).

4.

가.

가

가

. 가 (measurement assumption)
가

.

. “

(measurable is manageable)” “ 가
”

.

가

가

. (< 26>

)

. (common

language)가

. 가 가

(goal congruence) 176).

,

176) C. Meyer(1999, HBR1994).

(data ownership) 가 .

< 26>

	, , , , 가 , , ,
	가 , , , , , 가 , , , . , 가가 , , , 가
가	가 ?, ?, , , ,
가	(, , ,), / , , , , , , ,

* : (1999b), pp.350-351.

50

. 1 , 1
,
, 40 , 1
.

20

1993 177). 1994

177) (1999), L. Edvinsson 1 , 『 , 』 ,

가 ,

3

8

178),

가

(BSC)

ROI, EPS

(, ,)

(< 27>)¹⁷⁹⁾.

가

가

가

, 1998. .
178) 8 (1)

, (2)

가 가

, (3)

, (4)

, (5)

가 , (6)

()

, (7)

()

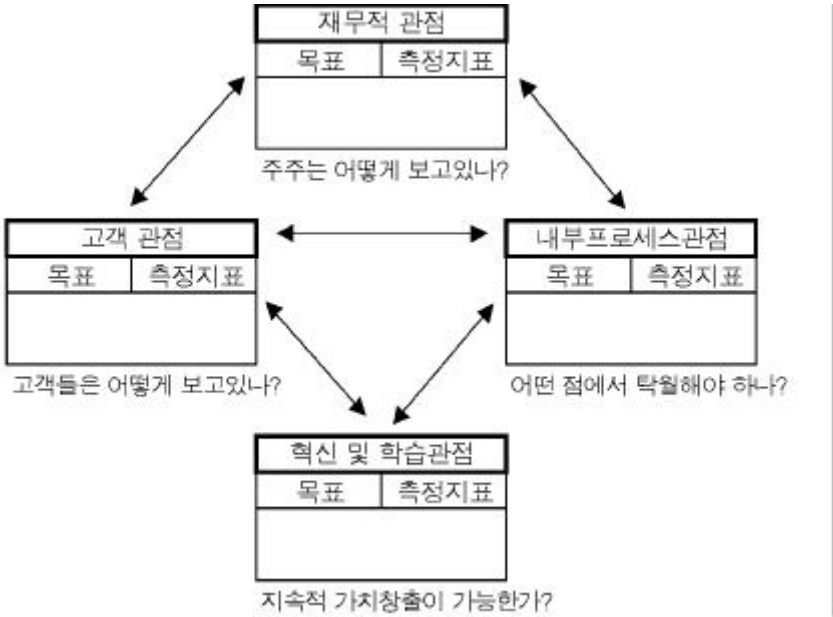
, (8)

(1999b), p.239.

179) Kaplan & Norton(1999, HBR1992), p.172-173.

가

< 27> (BSC; balanced score card)



* : Kaplan & Norton(1999, HBR1992), p.177.

NWL(NatWeat Life)¹⁸⁰⁾ 1996
(BSC) "First Choice for Life"
, 'Business

180) , National
Westminster 1991 .

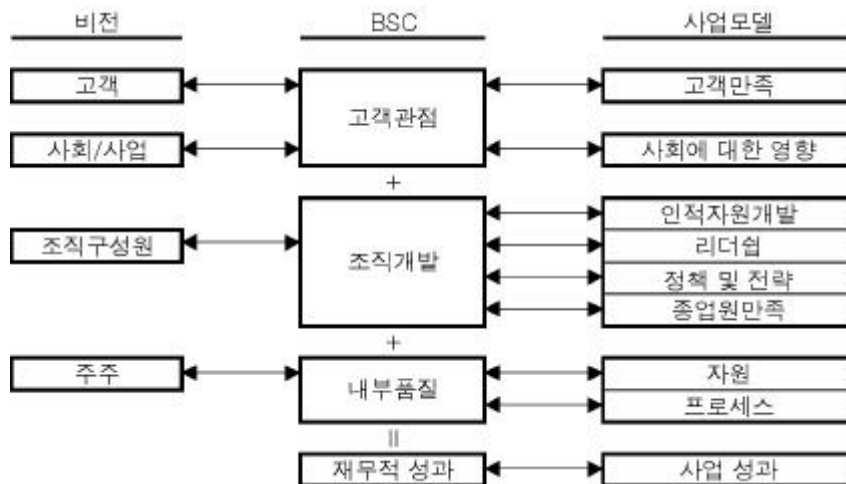
Excellence Model' (< 28>).

. NWL

2

181).

< 28> NWL BSC,



* : (1999).

(Navigator)

182)

181) (1998).

182) Sveiby(1999a), (1999), pp.60-67

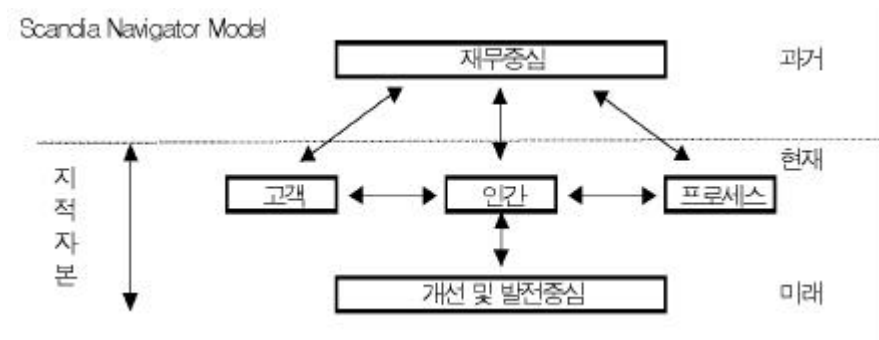
가

(< 29>)

4가 :

- (1) .
- (2) .
- (3) .
- (4) .

< 29> BSC : Scandia



* : (1999), p.182.

가

(prototype)

DB

(risk filter)

DB

가

4

2 ,

6

가

가

가

가

가 ,

(Kaplan) 1992 FMC

183);

183) Kaplan & Norton(1999, HBR 1993).

: “

가 ?”

: “

가

. . . .

.

,

가

.”

•

가 , ,
· ,

가

가

가

가 .

가 가 가

· 가

가

·

·

·

,

“知行合一” 가

가 ·

가 가 .

가

·

184). ‘ ’

184) “ 가?” ”

, ,

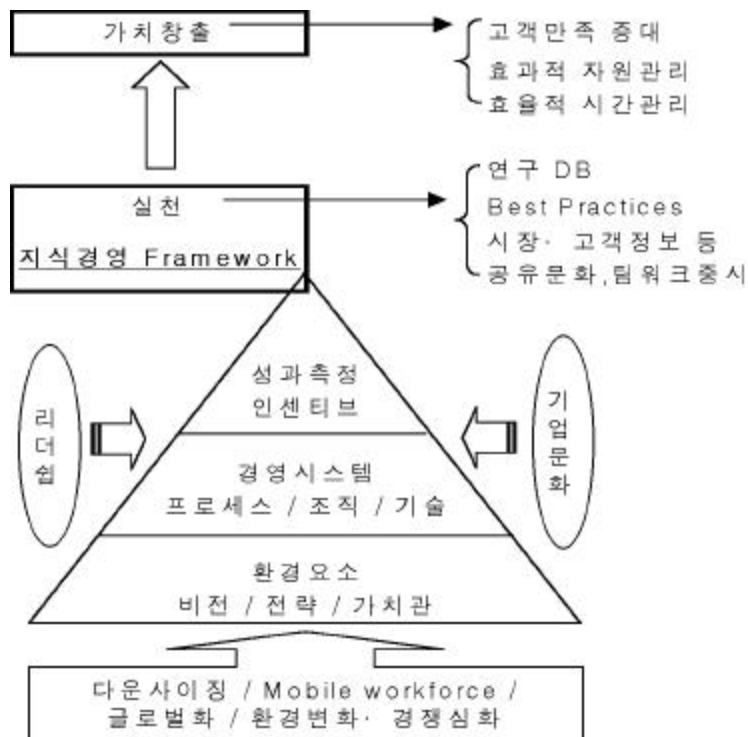
“ 가 ”, , 1999.10.21.

< 30>

“ ”

, 가 , , 가 , , 가 , 가

< 30>



* : (1998), p.201, (1998), p.189 .

,

,

.

,

.

IT
가

.

.

가

가

가

.

“ ”

“ ”

.

가

.

,

· ,

, ,

.

.

가

· ,

“

”

.
 .
 가
 . 가
 ,
 5
 가 가
 .
 ,
 (Evans & Wurster) 가
 185).

185)

,
 . Evans & Wurster(2000), pp.261-263.

< >

, 「 가 」, 『 』, 493 ,
LG , 1998.11.18.
_____, 「 」, 『 』,
514 , LG , 1999.4.14.
, , , 『 : 가
』, , 1998.
, 『 』, 98-03 , 45
, 1998.6.1, p.7.
. . , 「
:
』, TV .
, 1999.
, 「 6가 」, 『 』,
526 , LG , 1999.7.7.(a)
_____, 「 가 」, 『 』, LG ,
1999.12.22/ 12.29.(b)
, 「 」, 『 』, 514
, LG , 1999.2.10.
, 「BSC 」, 『 』, 543 ,
LG , 1999.11.13.
, 「 」, 『 』, 515 ,
LG , 1999.4.21.
, 「 」, 『
』, 247 , 1999.8.

. , 『21 CALS: 』 ,
 , 1995, pp.11-44, 105-123.

, 「 」 , 『 』 ,
 527 , LG , 1999.7.14.

, 『 』 ,
 , 1998. ([http:// ecis.ewha.ac.kr](http://ecis.ewha.ac.kr))

, 『 』 , , 1998.

, 『 . & 』 , 1997.

_____, 『 』 , 1999, 10.14.

. , 『 』 , ,
 1999.

, 「 가 : EVA RAROC 」 ,
 『 』 , 485 , LG , 1998.9.23.

, 「 」 , 『 』 , 510 , LG
 , 1999.3.17.(a)

_____, 「 」 , 『
 』 , 『 』 , 544 , LG , 1999.10.13.(b)

, 「 : 」 , 『
 』 , 540 , LG , 1999.11.10.

_____, 「 」 , 『 』 ,
 559 , LG , 2000.2.23.

, 「 」 , 『 』 , 501 , LG
 , 1999.1.13.

, 「 」 , 『 』 , 517 , LG
 , 1999.5.5.

, 「 」 , 『 』 , 532 , LG
 , 1999.8.8.

, 「
 LG , 1999.11.24.
 , 「 : 가
 」, 『 』, 503 , LG , 1999.1.27.
 . , 『 』 ,
 1999, pp.221-230.
 , 『 』 , 1991.
 _____, 『 』 , 1994.
 , 「
 」, 『 3 』 ,
 TV . , 1999.
 . , 『
 』 , 98-2 , , 1998.1.
 , 「 」, 『 』 ,
 1999.3.23.(a)
 _____, 「EVA 」, 『 』 ,
 , 1999.4.27.(b)
 , 「 」, 『21
 』 ,
 (BCG) , 2000.1.25.
 , 『 1』 , , 1999.(a)
 _____, 『 2』 , , 1999.(b)
 , 『
 99-2 , , 1999.12.
 , 「 가 」, 『 』 , 550-551 ,
 LG , 1999.12.22/ 12.29.

, 「21」 『
 』 , 367 , , 1999.5.
 , 「」 『
 』 , 373 , , 1999.11.
 , 「가」 , 『5
 』 , , 1999.11.30.
 , 「Best Practices 7」 , 『
 531 , LG , 1999.8.11.
 , 「」 , 『482 , LG
 , 1998.9.2.
 , 『
 』 , , 1997, pp.26-29.
 . , 「
 :
 」 , 『3
 . TV . , 1999.
 . . , 「
 」 , 『25 (1998 3),
 , 1998.
 3 , 「
 :
 」 , 『3
 』 , .
 TV . , 1999.
 , 「」 , 『
 』 , , 1999.11.29.
 , 「」 , 『522 , LG ,
 1999.6.9.

「
」, 『
』, 462, LG, 1998.4.15.

「
」, 『
』, 517, LG, 1999.5.5.(a)

「
」, 『
』, 528, LG
, 1999.7.21.(b)

『
』, 1998.

『
』: 『
』,
, 1998.

「
가
」, 『 3
』, TV.
, 1999.

『
』, 21, 1998.

「
가
」, 『
』,
1998.

『
』, 1994.

Andersson, T., 「*Enterprise Response to the Knowledge-based Economy: Innovative Efforts, Productivity, Jobs, and the Asian Crisis*」, 『98 OECD
』,
, 1998.

Arthur, B. et al., 『
』, 1997.

Barlow, J. P., 「*Cybernomics: Toward a Theory of Information Economy*」,
the Merrill Lynch Forum(www.ml.com), 1999.

BCG(Boston Consulting Group), 『BCG Report:
』, 1999.10.

- Block, S. B., 「A Study of Financial Analysts: Practice and Theory」, 『Financial Analysts Journal』, Vol.55 No.4, AIMR, Jul.-Aug. 1999.
- Boetius, J., 「The Role of the Government in the Knowledge-based Economy」, 『OECD Journal』, 1999, pp.115-117.
- Chookaszian, D. H., 「The Role of the Government in the Knowledge-based Economy (Growth Strategy and Transformational Change)」, 『OECD Journal』, 1997.
- Giarini, O. & Liedtke, P., 『The Role of the Government in the Knowledge-based Economy』, 1997.
- Dahlman, C., 「The New Role of Government in the Knowledge-based Economy」, 『98 OECD Journal』, 1998.
- Davis, S. & Davisson, B., 『The Role of the Government in the Knowledge-based Economy』, 1995.
- Doren, C. V., 『The Role of the Government in the Knowledge-based Economy (A History of Knowledge)』, 1995, p.95.
- Drucker, P. F., 『The Role of the Government in the Knowledge-based Economy』, 1999(a).
- _____, 「The Role of the Government in the Knowledge-based Economy (Measuring Corporate Performance)」, 21, 1999(b). (Harvard Business Review in Jan.-Feb. 1995)
- Evans, P. & Wurster, T. S., 『The Role of the Government in the Knowledge-based Economy (Blown to Bits)」, 1999.
- Funk, T., 「FASB's M&A Hearings: Air Mixed View」, *Strategic Finance*, Mar. 2000, IMA.
- Fitzgerald, L. et al., 『The Role of the Government in the Knowledge-based Economy』, 1998.

Gates, B., 『 』 , , 1999.

Hagel , J. & Singer, M., 『 (Unbundling the Corporation) 』 , 『 Harvard Business Review 』 , Jul.-Aug. 1999, Vol.87.

Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T., 『 가 (What's Your Strategy for Managing Knowledge) 』 , 『 Harvard Business Review 』 , Jul.-Aug. 1999, Vol.87.

Hollander, M. & Proschan, F., 『 』 , , 1995, pp.84-92.

Jung, Jaewoo, 『 Internet & KM: Customer Knowledge Framework 』 , e-Strategy summit@Seoul, Feb. 16-17, 2000, PwC.

Kaplan, R. S. & Norton, D., 『 : 』 , 『 (Measuring Corporate Performance) 』 , 21 , 1999. (Harvard Business Review in Jan.-Feb. 1992)

_____, 『 』 , 『 (Measuring Corporate Performance) 』 , 21 , 1999. (Harvard Business Review in Sep.-Oct. 1993)

Kelly, E. F., 『 』 , 『 (IIS) 』 , (35) , . , 1999.

Kelly, S., 『 10가 (New Rules for the New Economy) 』 , 가 , 2000.

Krugman, P. et al., 『 』 , , 1997.

Inoue, T., 『 BCG Report: From Crowding Blocks to Individual Excellence 』 , BCG, 1999.

Malone, T. & Laubacher, R., 『 E-Lance 가 (The dawn of the E-Lance economy) 』 , 『 Harvard Business Review 』 ,

- Jan.-Feb. 1999, Vol.84.
- Mankiw, N. G., 『Principles of Economics』, p.527.
- Meyer, C., 「
(Measuring Corporate Performance)」, 『
Harvard Business Review in May.-Jun. 1994)
- Mintzberg, H., 「
note on managing professionals)」, 『 Harvard Business
Review 』, Jan.-Feb. 1999, Vol.84, pp.142-152.
- Nalebuff, B. J. & Brandenburger, A. M., 『 (Co-opetition)」,
, 1996.
- Ness, J. A. & Cucuzza, T., 「ABC ABM 』, 『
(Measuring Corporate Performance)」, 21 , 1999. (
Harvard Business Review in Jul.-Aug. 1995)
- Orr , J. F., 「
』, 『 (IIS) 』, (35),
, 1999.
- Popcorn, F. & Marigold, L., 『 』, 21 , 1999.
- Raab, E. F., 「
』, 『
(IIS) 』, (35),
, 1999.
- Rappaport, A., 「
』, 『 Harvard Business Review 』, Jul.-Aug. 1999, Vol.87,
pp.53-56.
- Sahlman, W. A., 「
Harvard Business Review 』, Mar.-Apr. 2000, Vol.91, pp.35-46.
- Schinzler, H. J., 「
』, 『 (IIS) 』, (35),

Scott, R. A., 「 , 1999.

(IIS) , (35), , 1999.

Stern, C. W. & Stalk Jr., G., 『BCG , 1999.

Sveiby, K. E., 『 , 1999(a).

_____, 「 가 : , 1999(b).

Thurrow, L., 『 , 1999.

Wecker, R. A., 「 : , 『 (PIC) - 18 , 1997.

WEF(World Economic Forum), 『Global Competitiveness Report 1997』 , 1997, pp.74-78.

[http:// www.etnews.co.kr](http://www.etnews.co.kr);

[http:// ecis.ewha.ac.kr](http://ecis.ewha.ac.kr);

[http:// www.nso.go.kr](http://www.nso.go.kr);

[http:// www.hri.co.kr](http://www.hri.co.kr);

[http:// www.ked.co.kr](http://www.ked.co.kr);

[http:// www.mk.co.kr](http://www.mk.co.kr);

[http:// www.ml.com](http://www.ml.com);

[http:// www.lgeri.com](http://www.lgeri.com); LG

[http:// www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au); K. E.. Sveiby

[http:// www.scandia.se](http://www.scandia.se);

< 著 者 略 歷 >

()

()

(e-mail: haeskim@kidi.or.kr)

2000-2

2000 3

35-4

368-4000

()

2275-6200

ISBN 89-88001-51-6 93320

定價 10,000