

지식경영을 통한 우정사업의 경영혁신

김 범 준

해군사관학교 경영학과 교수

21세기 지식경제로의 변화에 따라 경제활동의 중요자원으로서 지식의 역할이 강조되고 있다. 최근 정보통신기술의 발달로 인하여 지식을 활용하는 지식경영은 조직 내 흩어져 있는 지식을 효과적으로 창출, 공유, 저장함으로써 조직의 생산성을 향상시키는 새로운 경영혁신방법으로 등장하였다. 지식경영의 성공을 위해서는 기술적인 지식관리시스템이외에도 구성원이 자발적으로 지식을 제공할 수 있도록 동기부여하고, 상호 신뢰할 수 있는 조직문화를 조성하기 위한 최고경영자의 강력한 리더십이 요구된다. 우정사업본부는 과거 행정기관으로서 관료제의 한계를 극복하고, 자발적인 지식창출활동을 지원함으로써 지식을 기반으로 한 21세기 초우량 우정기업으로 새롭게 도약할 수 있을 것이다.

I. 서 론

1. 21세기 경제환경의 변화

피터 드러커(Peter Drucker) 교수는 “앞으로의 사회는 자본주의 사회에서 지식사회로 변화할 것”이라고 단언하였다. 지식사회로 변화함에 따라 경제 주체는 자본가, 노동자에서 지식근로자로 바뀔 것이며, 경제의 핵심자원 역시 자본, 토지, 노동에서 지식으로 바뀔 것으로 예측하였다. 즉 다가오는 21세기는 지금까지의 산업화 시대와는 성격이 완전히 다른 경영환경의 급격한 변화, 끊임없는 신기술의 등장, 심화되는 경쟁환경 등으로 특징지어지는 흐름들이 계속될 것이다. 우리나라의 경우도 이러한 새로운 변화의 물결에서 예외는 아니었다. 한국 기업은 미국기업과 같은 양의 자본과 노동력을 투입해도 그 성과는 절반에 불과하고 이처럼 생산성이 형편없기 때문에 지난 15년간 자본을 투입해서 올린 수익성은 은행금리 수준에도 못 미친다는 것이다. 그 이유는 한국 기업들은 독특한 브랜드 이미지나 차별화 된 고객만족을

제공하는 마케팅 측면에서 취약하기 때문이며, 따라서 앞으로는 자본, 노동과 같은 자원의 확보나 효율화 경쟁만으로는 질적 성장에 한계가 있으며, 동일한 규모의 자원이라도 지식을 중심으로 부가가치를 보다 높일 수 있는 방식의 경영을 통해서 경쟁우위를 확보해야 한다고 한다.¹⁾

그러므로, 기업을 포함한 많은 조직들은 요소투입의 확대나 효율화 경쟁보다는 보이지 않는 경쟁력의 원천인 개인과 조직의 지식을 핵심역량으로 활용하여 보다 높은 부가가치를 창출하는 방향으로 패러다임을 전환해야 할 필요가 있는 것이다.

2. 우정사업본부 출범과 새로운 패러다임의 등장

우정사업은 지난 10년 간 많은 변화를 겪어왔다. 그 중에서도 가장 큰 변화로서 공공성 중심의 '행정'에서 벗어나 수익성을 중시하는 '경영'으로 그 패러다임이 변화한 점을 들 수 있다. 또한 1980년대 중반이후 전세계적으로 활발하게 진행되었던 민영화에 따라 우정사업도 민영화의 흐름을 타게 되었으며, 외국의 경우 실제로 많은 국가가 우정사업을 공사형태로 운영하고 있고, 네덜란드와 같이 민영화 된 경우도 있다. 이러한 세계적인 추세에 따라 정보통신부는 "우정사업 경영합리화 기본계획"을 수립하였고, 이 기본계획은 우정사업 본연의 목적인 보편적 서비스의 제공을 기본으로 하여, 과거의 공공성 일변도로 수행되었던 우정사업에 '고객만족'이라는 개념을 도입함으로써 우정사업을 보다 경쟁력 있는 사업으로 만드는데 기반을 제공하였다.

우정사업의 지속적인 경영합리화 노력은 1998년 6월부터 시행된 OPEN 2001운동으로 가속화되었다. OPEN 2001운동은 당시 정보통신부 배순훈 장관을 중심으로 전직원의 참여를 유도하고 다수의 고객에게 친근하고 만족스러운 우체국 이미지를 홍보함으로써 큰 효과를 거둘 수 있었다. 1998년 말 마침내 우편사업 최초로 경상수지 흑자를 달성하였을 뿐 아니라 1999년 한국능률협회의 국가고객만족도 조사에서 1위를 차지하였다.²⁾

우정사업은 또다시 새로운 변화를 맞이하고 있다. 2001년 7월 기존의 정보통신부의 일부에서 우정사업본부라는 준독립적인 기업형 조직으로 거듭났기 때문이다. 우정사업본부의 출범으로 인하여 우정사업본부장은 인사권과 예산권을 가진 이익중심점(Profit Center)으로서

1) 매일경제 지식프로젝트팀(1998), 『지식혁명보고서』, 매일경제신문사

2) 김영규(2000), 『우정사업의 새로운 전략 탐색』, 우정정보 여름호 pp.23~29

역할을 수행하여야 하며, 조직은 공사화 또는 민영화되는 과도기적 조직으로서의 위치에 서 있게 되었다. 이러한 조직의 변화는 글로벌화에 따른 우편시장개방과 민간 사송업체들과의 치열한 경쟁, 그리고 인터넷을 통한 정보통신환경에 보다 신속하게 대응하기 위하여 이루어진 것이다.

〈표 1〉 우정사업 운영방식의 변화³⁾

	과거의 패러다임	현재의 패러다임	미래의 패러다임
경영목표	보편적 서비스의 제공	고객만족의 추구	가치 혁신추구
서비스제공주체	공공성에 바탕을 둔 정부기업	기업성에 바탕을 둔 정부기업	지식에 바탕을 둔 국민기업
서비스 대상	국민	고객	다수의 목표고객
사업성격	행정	경영	지식경영
경영의식	앉아서 기다리는 서비스	적극적으로 찾아 나서는 서비스	다수의 목표고객이 이용하고 싶은 서비스
사업의 중심	서비스 제공자(공급자)	서비스 이용자(수요자)	서비스 제공자와 서비스 이용자(정보균형)

이러한 조직구조의 변화는 외형적인 모습의 변화뿐만 아니라 경영활동자체의 패러다임의 변화를 수반하게 된다. 과거의 우정사업의 비전인 “국민들이 편리하게 이용하는 신뢰받는 우정기업”을 보다 적극적으로 수행하기 위하여 “가치(Value)”와 “지식(Knowledge)”이라는 새로운 관점의 도입이 요구되고 있다.⁴⁾

우정기업은 숨겨진 고객의 수요를 반영하여 이용자가 이용하고 싶은 서비스를 제공하기 위하여 가치혁신(Value Innovation)을 수행할 필요가 있게 되었으며, 이를 위하여 지금까지 축적해온 우정사업본부내의 지식(knowledge)을 보다 효과적으로 성과향상에 활용하여야 한다. 이러한 지식경영(Knowledge Management)은 조직 내에 있는 지식을 창출, 축적, 공유, 학습, 활용을 통해서 기업(조직)의 핵심역량을 강화하고 지속적인 경쟁우위를 갖도록 하는 것이다. 따라서, 본 고에서는 지식경영의 기본이론을 살펴보고, 향후 우정사업본부에 도입하

3) 정보통신부(1998), 『우정사업 경영합리화 기본계획 1998~2002』과 김영규(2000) *ibid* p.28의 수정

4) 김영규(2000), 전계서, pp.25~28

여 활용하기 위한 가능성을 탐색해 보고자 한다.

II. 지식경영의 기본이론

1. 지식이란?

지식경영을 이해하기 위해서는 우선 지식(knowledge)의 본질과 개념을 이해할 필요가 있다. 지식의 사전적 정의는 ① 사물을 아는 마음의 작용, ② 알고 있는 내용이나 알려진 일, ③ 인식을 통해 얻어진 성과를 의미한다. 자세히 설명하자면, 지식이란 겉으로 드러난 피상적 사실을 이해하는 수준을 넘어서서 특정한 현상이나 사건이 발생한 원인이 무엇인지를 이해하기 위해 관련 정보를 조합해서 분석하고, 분석한 자료를 토대로 주어진 현상의 이면을 근원적으로 이해하는 행위 또는 그 행위의 결과를 의미한다. 즉 자신의 관심사항이나 기대를 충족시키기 위해 습득한 정보를 문제해결과정에 적극적으로 활용하거나 특정 가치를 창출하기 위해 주체적으로 판단하는 일련의 실천활동을 내포하는 개념이다.⁵⁾ 이러한 활동 속에서는 필연적으로 인간의 지적고뇌와 창조적 사고과정이 내재된다. 따라서 지식은 다분히 주관적일 수밖에 없다.

지식은 고대 소크라테스부터 연구되었지만, 누구도 명확하게 정의를 내리는 것은 쉽지 않다. 따라서 본 고에서는 지식을 조직의 성과를 높이기 위해 연속적인 의사결정과 경영활동을 수행하는데 필요한 자원으로서 정의하고자 한다. 따라서 지식(knowledge)을 “조직의 의사결정과정과 경영활동에 유용하게 활용될 수 있는 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실, 노하우, 유형(pattern), 제도 등의 집합”⁶⁾으로 정의하고자 한다.

지식을 체계적으로 파악하기 위해서 형태와 보유주체에 따라 세부적으로 분류할 수 있는데, 크게 그 존재형태에 따라 암묵지와 형식지, 보유주체에 따라 개인지식과 조직지식으로 구분할 수 있다.⁷⁾

5) 유영만(2000), 『지식경영과 지식관리시스템』, 한언 pp.45~46

6) 삼성경제연구소(1999), 『지식경영과 한국의 미래』, p.261

7) 지식의 분류는 학자들마다 다양한 견해가 있으나, 본고에서는 대표적인 Nonaka 외(1995) 『The Knowledge Creating Company』, Oxford University Press의 분류방법을 중심으로 설명한다.

이러한 지식의 개념과 분류는 조직 내에 산재에 있는 지식을 보다 효과적으로 파악하여 부가가치를 높이는데 도움이 된다. 사람들 머리와 마음속에 있는 암묵지는 다양한 형태의 의사소통과정을 거쳐 다른 사람에게 전달되어 새로운 암묵지로 변화되며, 궁극적으로 창출된 지식은 단순히 개인차원이 아니라 조직차원에 녹아들어 지속적인 경쟁우위의 원천이 된다.

2. 지식경영이란?

지식은 가치를 창출하는 원동력에 관한 모든 무형자산을 포함할 수 있으므로, 기업에서도 유형자산을 관리하는 것과 같이 지식자산을 관리할 필요가 있다. 지식경영은 조직이 지니는 지적자산뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론이다.⁸⁾ 따라서 신제품을 개발하기 위해 틈새시장에 대한 기회를 포착하거나 기술적인 진보를 활용하는 것도 지식경영이 될 수 있고, 능률적 운영을 위해 업무방식을 개선하고 이를 공유하는 것도 지식경영이 될 수 있으며, 시장점유율을 높이기 위해 고객에 대한 지식을 활용하고 고객에게 어떻게 서비스를 수행해야 하는가를 결정하는 것도 지식경영이 될 수 있다. 지식경영의 등장배경은 다음과 같이 3가지로 나누어 생각해 볼 수 있다.

첫째, 정보기술의 발전이다. 지식경영이 등장하게 된 배후에는 첨단기술의 발전, 특히 지식의 가공, 분류, 저장, 축적, 공유 과정을 촉진시킬 수 있는 정보 가공 및 공유관련 시스템이나 소프트웨어의 혁신적인 발전이 밑바탕이 되었다. 또한 인터넷의 발전과 가상공간에서의 네트워킹은 자신에게 필요한 정보를 실시간으로 습득할 수 있도록 해 주었으며, 사람들 사이에 커뮤니케이션의 본질을 변화시키게 되었던 것이다.

둘째, 치열해져 가는 글로벌 경쟁사회에서 기업이 지속적으로 성장, 발전하고 차별적인 경쟁우위를 확보하는 원천은 조직구성원이 보유한 창조적 지식이라는 사실을 각 기업들이 인식하게 되었다는 점이다. 그 동안의 다양한 경영혁신 프로그램은 단편적인 개선효과나 부분적인 문제해결에는 어느 정도 도움이 되었지만 장기적인 측면에서 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보해 줄 근본적인 해결책은 되지 못했다. 왜냐하면 지금까지 추진된 경영혁신은 주로 프로

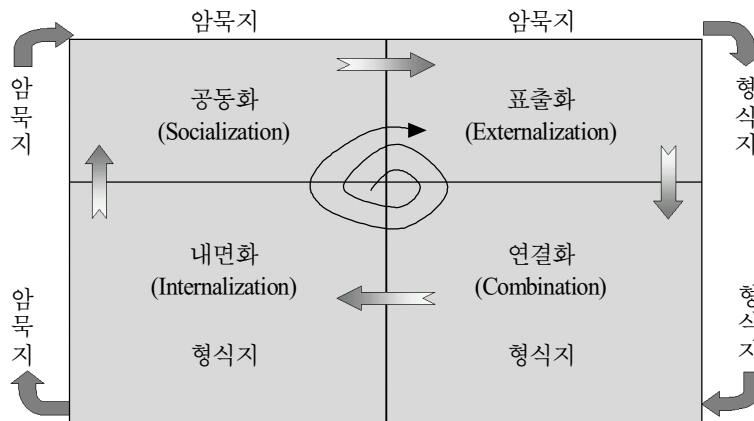
8) 포스코 경영연구소(1998), 『한국기업의 생존과 재도약의 길』, 더난출판사, pp.19~34

세스나 원가 혹은 사업 구조 등 주로 과업이나 단기적인 비용절감에만 관심을 집중시킨 경향이 있다. 조직의 경쟁력은 결국 사람으로부터 나오게 되는 것이므로, 향후 전개되는 경영혁신은 사람 중심, 조직구성원의 창의력을 중심으로 추진되어야 하는 것이다.

셋째, 무형자산에 대한 새로운 인식을 들 수 있다. 지금까지 기업의 자산가치를 재무적인 자산 중심으로 산출하는 방식을 사용하여 왔다. 그러나 최근에 들어 기업의 중요한 핵심역량은 유형자산에 있는 것이 아니라 브랜드, 조직문화, R&D 능력 등과 같은 무형의 지적자산으로부터 나온다는 인식이 확산되었다. 따라서 무형자산 특히 지적자산을 객관적, 과학적으로 구명하고자 하는 노력이 많은 관심을 끌게 되었다.

3. 지식창조이론

다양한 지식형태 및 지식경영의 개념은 조직의 목표달성에 기여하기 위해 지식이 조직과 개인에게 구체화되고 활용될 때 의미가 있다. 지식이 창조되는 과정은 학자마다 다양한 이론이 존재하고 있으나, 대체로 비슷한 과정을 거치고 있다. 본 고에서는 대표적인 지식창조이론인 Nonaka 교수의 (1995)⁹⁾의 지식창조모형을 검토해 보고자 한다.



(그림 1) 지식창조 프로세스¹⁰⁾

9) Nonaka and Takeuchi(1995), *op cit*

10) Nonaka and Takeuchi(1995), *Ibid*, pp.70~72

Nonaka교수는 지식창조의 과정을 암묵지와 형식지라는 두 가지 종류의 지식이 사회화(공동화), 외재화(표출화), 결합화(조합화), 내재화라는 네 가지 변화과정을 거쳐 나선형 프로세스(spiral process)로 새로운 지식이 창조된다는 이론을 주장하였다.

지식창조 프로세스의 각각의 단계를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 사회화(공동화)하는 단계로서 암묵지를 획득, 축적, 전수하는 과정을 의미한다. 조직 내, 외부에서 습득된 정보 및 지식을 느끼고 머리에 담아두고(획득과정) 획득한 지식과 정보를 자신의 성격과 관련지어 두며(축적과정), 명시화되지 않은 자신의 아이디어와 이미지를 다른 사람에게 직접 이전하는 프로세스(전수과정)를 거치게 된다. 이 단계는 암묵지를 또 다른 암묵지로 변환하게 된다.

둘째, 외재화(표출화)하는 단계로서 암묵지를 표출하는 단계를 의미한다. 자신의 아이디어나 이미지를 문서 등 명시적인 형태로 표현하는 과정이며 내면의 지식이 다른 사람을 위하여 드러나게 된다. 이 단계에서는 암묵지를 형식지로 변환하게 된다.

셋째, 결합화(조합화)하는 단계로서 형식지를 수집, 결합하는 단계이다. 조직 내외부의 형식지를 수집, 결합하는 단계로서 섭렵하거나 경험한 외부적인 지식에 본인이 이미 표출한 외부적인 지식을 가미하여 조화되게 함으로써 지식과 정보가 공유되고, 새로운 지식창조의 원천을 형성하는 단계이다. 즉, 형식지에서 또 다른 형식지로 변환되는 과정이다.

넷째, 내재화(내면화) 단계로서 새로운 지식이 개인별로 체화되는 과정이다. 새로운 지식을 가지고 행동하고 실천함으로써 지식이 개인에게 체화되는 과정이며 새로운 암묵지 생성이 되는 단계이며, 이미 형성된 형식지가 새로운 암묵지로 변환되는 과정이다.

Nonaka(1995)교수는 이러한 네 가지 과정이 끊임없이 이어지면서 개인의 지식이 조직지로 선순환되고, 이러한 과정을 거치면서 새로운 지식이 창조된다고 주장하고 있다. 이러한 네 가지 과정 중 가장 중요한 단계는 암묵지가 형식지 화가 되는 '외재화(externalization)'와 형식지가 암묵지가 되면서 새로운 지식이 창조되는 '내재화(internalization)'과정이다. 나머지 단계는 단지 정보의 양적인 변화 혹은 형태의 변화를 수반할 뿐 새로운 지식창출과는 거리가 있다. 이러한 관점에서 볼 때 지식의 '창출'과 '활용'의 단계가 가장 중요한 지식활동이 되며, 이러한 지식창출활동을 통합하고 효율화하는 수단으로서 지식관리시스템의 중요성이 강조되고 있는 것이다.

Ⅲ. 효과적인 지식경영의 구축방안

1. 지식경영 프로세스

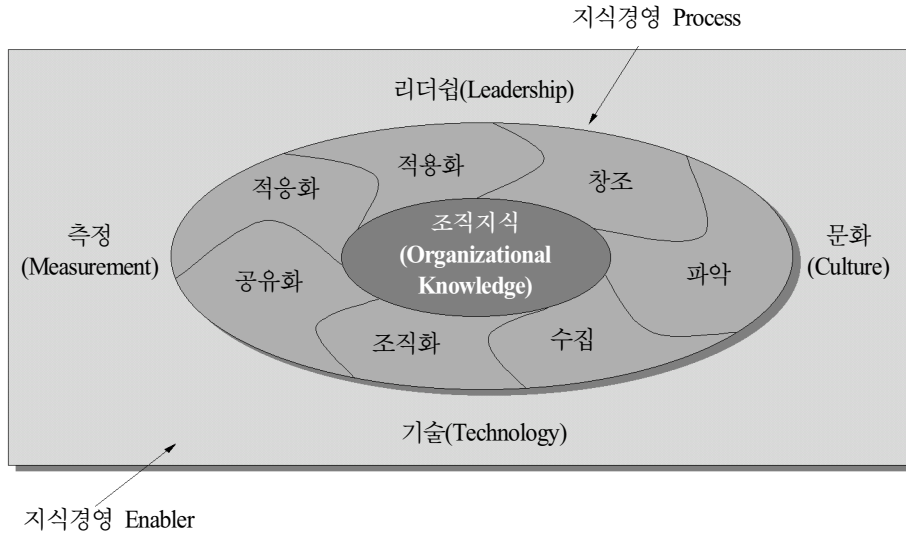
지식경영은 내부에 있는 기존지식이나 외부로부터 획득한 지식을 구성원들이 사용할 수 있도록 구조화하고, 이를 바탕으로 구성원들이 지식을 공유함으로써 새로운 지식을 창출하여, 경영프로세스나 제품 또는 서비스에 활용하도록 하고, 이렇게 창출된 지식을 다시 구성원들이 활용 가능하도록 구조화시키는 프로세스로 진행된다. 그러나 첨단 정보기술을 활용하여 지식데이터 베이스를 구축하고, 사람들간의 온라인 네트워크를 형성한다고 해서 지식경영이 되는 것이 아니다. 지식을 공유하게 하고, 이를 위해 자기가 가지고 있는 지식을 타인에게 이 전하게 하는 것은 쉬운 일이 아니기 때문이다. 사람들 사이에 지식을 제공하는 대가로 가치 있는 지식을 얻을 수 있다는 기대(reciprocity) 즉 지식을 주고받는 지식 네트워크의 일원이 되어야만 자신이 성공할 수 있다는 인식이 형성되어 있어야 하고, 이것이 신뢰(trust)로 승화 되어야만 지식경영을 위한 여건이 구비되는 것이다.

지식경영은 지식의 결합과 교환이라는 두 가지를 바탕으로 이루어진다고 볼 수 있다. 결합은 기존지식의 점진적 변화나 발전, 또는 혁신적 변화를 통해 새로운 지식을 창출하는 것을 의미하며, 교환은 이러한 결합의 전제조건이 되는 것이다. 지식의 결합과 교환을 통해 새로운 지식이 창출되도록 하기 위해서는 몇 가지 조건이 필요하다.

첫째, 지식에 접근 가능해야 한다(accessibility). 둘째, 구성원들이 지식의 결합이나 교환이 가치가 있을 것으로 인식해야 한다(expectation). 셋째, 구성원들이 결합이나 교환을 통해 지식을 창출하는 것이 그들의 이해에 보탬이 된다고 인식하여야 한다(motivation). 넷째, 구성원들에게 새로운 지식을 창출할 수 있는 능력과 시간 등의 자원이 구비되어 있어야 한다.

지식경영에 있어서 중요한 것은 개인이 보유하고 있는 노하우와 같은 암묵적 지식(tacit knowledge)을 형식적 지식(explicit knowledge)으로 어떻게 전환시킬 것인가 하는 점이다.

결과적으로 지식경영은 지식관리시스템(KMS)을 기반으로 지식의 창출, 공유, 재생산과정이 상호작용을 통하여 수행되지만, 이러한 프로세스를 효과적으로 도입하여 발전시키기 위해서는 조직문화, 리더쉽, 평가체계, 정보기술과 같은 부분에 의존하게 된다.



[그림 2] 지식경영 프로세스¹¹⁾

2. 지식경영의 성공요인

실제로 많은 기업들이 지식경영을 도입하는데 어려움을 겪었다. 이는 지식경영이 하나의 경영혁신기법이 아니라 조직활동의 근본적인 변화를 요구하고 있기 때문이다. 지식경영을 성공적으로 수행하기 위한 핵심성공요인(key successful factor)을 구체적으로 살펴보고자 한다. 지식경영을 성공적으로 도입한 기업들의 공통적인 성공요인은 다음과 같이 5가지로 나누어 볼 수 있다.¹²⁾

첫째, 지식을 조직화하여야 한다. 지식경영의 가장 기본적인 내용으로 사내에 흩어져 있는 지식을 발굴, 공유, 전파함으로써 이 지식을 기업 내부에 축적하여야 한다. 특히, 개인 각자가 보유하고 있는 노하우와 같은 암묵적 지식(tacit knowledge)을 형식적 지식(explicit knowledge)으로 변환시켜야 하며 이러한 조직화 과정은 조직지식을 중심으로 지식의 창출, 공유, 축적, 재생산이 가능한 순환 프로세스를 구축하는 것이다. 지식에 대한 업무를 너무 경직화시키는 것은 바람직하지 않지만 어느 정도의 구조화는 필요하므로 지식을 어떻게 창출하며, 창

11) American Productivity & Quality Center, "What is Knowledge Management?", <http://www.apqc.org/>

12) 강금만(1998), 『지식경영기업의 공통점 5가지』, LG주간경제 8/5

출된 지식을 어떻게 전이하며, 지식을 어떻게 조회할 수 있는가에 대한 업무 프로세스와 격차를 시스템적으로 파악하고 극복하는가에 대한 기본방침을 설정하여야 한다.

둘째, 경영프로세스 중심으로 지식을 관리하여야 한다. 지식 그 자체로는 사실 큰 의미가 없다. 지식이 경영프로세스와 관련을 맺고 실제적인 성과로 연결되어 경쟁력 제고에 이바지할 때 그 의미가 있는 것이다.

셋째, 지식공유문화를 조성하는 것이다. 지식경영시스템을 구축하였다 하더라도 시스템을 운영하는 것은 사람이기 때문에 사람들의 의식이 뒤따라주지 않으면 정보시스템은 무용지물이 된다. 자유로운 회사 분위기와 모든 구성원이 자발적으로 지식공유활동에 참여할 수 있도록 분위기를 조성하는 것이 중요하다.

넷째, 지식자산을 평가하여야 한다. 런던 경영대학원의 헨디 교수에 따르면 보이지 않는 무형자산인 지식자산이 장부 가치의 3배 내지 4배에 달한다고 주장하고 있다. 또한 다트머스 대학교의 쿤 교수도 기업 부가가치의 4분의 3은 지식으로부터 창출된다고 하였다. 그만큼 지식의 중요성이 커진 것이다. 조직 구성원이 개별적으로 가지고 있는 암묵적 지식이 경영전반에 미치는 영향의 정도를 평가해 보아야 한다.

다섯째, 지속적인 지식경영을 수행하기 위하여 효과적인 리더의 역할이 중요하다. Xerox나 E&Y 그리고 매킨지 같은 회사에서는 CKO(Chief Knowledge Officer)직을 도입하고 있다. CKO는 기업 내 지식의 발견, 창조, 전파, 활용 등을 책임지며, 제도적 장치나 인프라를 마련하여 지식을 기업의 주요 자산으로 구축하기 위한 전략적인 정책 수립을 담당한다. 기존에 CIO(Chief Information Officer)와 기능이 일부 중복되는 면이 있으나 CIO는 주로 정보 기술을 활용한 정보자원관리에 중점을 두며 CKO는 지식의 창조와 전략적 활용의 측면에 더 중점을 두게 된다. 이를 위하여 최고경영자의 확고한 의지와 관심을 그 바탕에 확보하고 있어야만 한다.

3. 지식경영의 실패요인

외국의 한 조사에 의하면 지식경영을 추구한 기업들 중 약 반수는 큰 효과를 거두고 있지 못한 것으로 나타났다. 따라서 지식경영의 걸림돌이 되는 문제점들을 파악하여 지식경영 도입시 효과적으로 관리할 필요가 있다. 기업들이 일반적으로 빠지기 쉬운 함정을 6가지로 나

누어서 살펴보고자 한다.¹³⁾

첫째, 모든 지식을 관리하고자 하는 경우 실패하기 쉽다. 사실 업무와 관련된 사항 중에서 지식이 아니라고 할 수 있는 것은 거의 없다. 그러나 이들 모두를 지식경영의 대상으로 하면 지식경영의 초점이 흐려지기 쉽다. 지식이라는 말이 남용되면, 나중에 진정한 지식을 추가해도 이 시스템을 제대로 활용하고자 하는 사람이 없게 된다. 왜냐하면 너무나 많은 정보들 속에 유용한 정보는 곧 파묻혀서 보이지 않기 때문이다. 따라서 우선 순위에 입각하여 1~2개 분야를 대상으로 지식경영을 먼저 시작하는 것이 바람직하다.

둘째, 인프라만 완벽하게 갖추면 된다고 생각하는 경우가 있다. 지식의 원활한 축적과 공유를 가능하게 하는 그룹웨어, 클라이언트-서버시스템, 검색도구와 같은 정보기술이 지식경영에 필수적이다. 하지만 최신의 정보시스템을 구축하였다 하더라도 사용하지 않으면 의미가 없다. 조직구성원들이 새로운 지식 창출 및 활용 등 지식경영에 힘을 기울이도록 하기 위해서는 구성원들에게 어느 정도의 여유를 제공하여야 한다. 지식은 명령이나 지시에 의해서 나오는 것이 아니기 때문에 적절한 보상을 통해 동기부여가 되어야 하며, 자발적인 노력을 위해서 적절한 시간적 여유와 자원을 제공하여야 한다.

셋째, 암묵지를 관리하지 않는 경우 실패할 가능성이 높다. 위에서 제시한 것과 같이 형식지는 언어나 부호로 표현이 가능하기 때문에 데이터베이스 등 정보기술을 활용하여 공유가 가능하여 교육을 통해 쉽게 전파할 수 있다. 그러나 암묵지는 지식의 직접접촉, 경험학습 등을 통해서만 획득이 가능하기 때문에 관리가 쉽지 않다. 그러나 실제 기업의 경쟁우위인 핵심역량은 거의 대부분의 암묵지 형태로 존재한다. 미국 National Semiconductor사의 조사결과에 따르면 조직 내에서 공유해야 할 지식의 80%가 암묵지 형태로 존재한다고 한다. 이러한 암묵지를 활성화하기 위해서는 구성원들이 서로 만나서 지식을 교환하고 토론을 통해 새로운 지식을 창출할 수 있는 터전을 만들어주어야 한다. 최근 기업 내 외부에서 관심이 유사한 사람들끼리 지식을 창출하고 공유할 수 있는 터전으로 등장하고 있는 지식 공동체(Community of Practice)는 좋은 사례가 될 수 있다.

넷째, 행동방식의 변화는 필요가 없다고 생각하는 경우 실패할 수 있다. 일반적으로 기업 구성원은 자신이 가지고 있는 모든 것들을 남과 공유하는 것을 좋아하지 않는다. 특히, 최근

13) 김범열(1999), 『지식경영을 실패로 이끄는 6가지 함정』, LG주간경제 1999/6/7

까지 대규모의 구조조정이 이루어졌던 우리 상황에서는 지식의 공유는 더욱 어려운 일이다. 따라서 “내가 지식을 제공하고 동료들을 도와주면 조직이 이를 인정해 줄 것이다”라는 믿음을 기업은 구성원들에게 제공해야 한다. 기업과 구성원간의 신뢰가 형성되어야 하는 것이다. 또한 관리자들의 보수적인 태도나 조직 내 모든 해결방안을 조직 내에서 해결해야 한다는 Not-invented-here 신드롬이라는 근시안적 태도는 외부 지식을 보다 적극적으로 활용하려는 노력을 저해하게 된다.

다섯째, 전체 구성원이 책임지는 경우 실패할 가능성이 높다. 지식경영은 모든 조직원들이 관심을 기울이고 지식을 창출/축적해야 하지만 이를 체계적으로 관리할 수 있는 전담 조직/관리자가 필요하게 된다. 일반기업의 경우 CKO를 두게 하는 이유가 여기에 있는 것이다.

여섯째, 추진 신념만 가지면 모든 것이 해결될 것이라 믿는 경우가 있다. 아무리 최고경영자가 신념을 가지고 추진한다고 하더라도 지식경영의 효과가 명확하게 제시되지 못한다면 경영을 추진하는 추진력이 약화될 뿐만 아니라 구성원들의 공감대도 얻기 힘들어 진다. 따라서 지식경영의 성과측정이 쉽지 않다고 하더라도 지식경영을 통한 기업의 비용절감이나 매출향상 등 성과향상과 관련된 수치를 파악하는 것이 바람직하다.

〈표 2〉 지식경영의 성공요인과 실패요인

	성공요인	실패요인
프로세스 측면	암묵지를 형식지로 전환할 수 있는 프로세스를 구축하여 성과로 연결함	지식창출을 위한 암묵지를 효과적으로 관리하지 못하면 암묵지는 소멸됨
시스템(기술) 측면	사용자의 요구와 필요에 적합한 지식관리시스템의 구축 (지식고객중심)	지식관리시스템 등 인프라 구축에만 집중하는 경우 (기술중심)
리더십 측면	효과적으로 지식경영을 추진할 전담조직(지식 최고경영자 CKO)의 구축	모든 조직원이 지식경영을 담당하고, 전담추진조직이 없는 경우, 새롭게 추가된 하나의 과업(일)로 인식됨
조직문화 측면	자발적으로 자신의 지식을 공유할 수 있는 구성원들간의 인간적 신뢰와 조직 문화 구축이 필요함	중간관리자의 변화저항과 지식공유가 모두에게 이익이 된다는 신뢰부족
평가/보상측면	지적자산의 효과적인 평가가 중요하며 이를 위해서 BSC와 같은 효과적인 평가시스템 도입을 통하여 지식근로자에게 효과적인 보상을 하여야 함	지식경영의 성공결과가 평가/측정되지 않으면 지속적 추진의 어려움 발생하며, 조직내 지식경영에 대한 회의감이 팽배해질 수 있음

IV. 우정사업본부의 지식경영 도입전략

현재 우정사업본부는 조직의 특성상 민간기업도 공사도 아닌 인사권과 예산권의 자율성을 확대한 특수한 형태인 사업본부형태로 운영되고 있다. 우정사업본부는 불과 몇 년 전까지 정보통신부의 행정조직이었으므로 아직도 관료조직으로서의 문제점도 여전히 가지고 있을 것으로 생각된다. 따라서 우정업무의 공공성 유지와 수익성 향상이라는 두 가지 목표를 동시에 추구해야하는 어려운 경영환경에 노출되어 있는 우정사업본부는 지식경영을 도입함에 있어 보다 새로운 접근방법을 모색할 필요가 있다.

1. 관료조직의 비효율성 제거

우정사업본부가 비록 독립적으로 운영될 수 있는 기반이 마련되었다 하더라도 현실적으로 많은 인원과 복잡한 조직으로 운영되는 관료적인 조직구조를 배제하기는 어려울 것이다. 관료조직은 스스로 조직을 확장하려는 성격을 가지고 있으며 철저한 업무의 분담과 계층화로 조직내부에 다양한 벽을 만들고 의사소통기능을 현저히 저하시키는 문제점을 가지고 있다.

지식(knowledge)의 속성은 물과 같이 높은데서 낮은 데로 흐른다. 즉 조직구조의 계층화가 심화될수록 실무를 담당하는 사람들의 암묵적 지식은 의사결정을 할 최고경영층에게 효과적으로 전달될 수 있는 커뮤니케이션은 더욱 어려워 질 것이다.

이를 제거하기 위하여 지식관리시스템의 도입과 함께 조직문화를 변화시켜야 한다. 이러한 구체적인 방법으로는 GE에서 시작된 벽 없는(boundaryless) 조직 구축과 워크아웃(work-out) 프로그램을 생각해 볼 수 있다.¹⁴⁾ 이 두 가지 개념은 GE에서 조직전체에 아이디어가 자유롭게 흘러다니고 모든 사람들이 더 많은 아이디어를 공유하도록 하기 위하여 도입된 개념이다. 벽 없는 조직이란 각종 기능들-엔지니어링, 생산, 마케팅 등의 기능들-간의 자유로운 의사소통을 가로막는 어떠한 장애물도 존재하지 않는 조직이다. 국내영업이니 해외영업이니 하는 구분이 무의미하고, 지역 간의 벽이 전혀 없는 조직을 구축하고자 한다. 벽 없는 조직은 공급자와 소비자 사이에 존재하는 모든 외적인 벽을 허물어 버려야 하며, 비교적 눈에 잘 띄지 않

14) 잭웰치(2001), 『잭 웰치, 끝없는 도전과 용기』, 청림출판 pp.271~298

는 인종 차별과 성차별의 벽도 과감히 제거해야 한다. 또한 벽 없는 조직은 개인의 성취보다는 팀의 성취를 더욱 중요시하는 개념으로 이해할 수 있다.

GE는 회사발전에 기여하는 모든 발명과 새로운 아이디어에 대해 언제나 그에 상응하는 보상을 해왔다. 벽 없는 조직은 단지 훌륭한 아이디어를 제안한 사람이 아니라 그 아이디어의 가치를 인식하고 발전시킨 사람을 영웅으로 만들어준다. 따라서 벽 없는 조직의 리더들은 아이디어를 독점하기보다는 팀원들과 충분히 공유할 수 있도록 이끌 수 있었다. 이는 조직구성원간에 관계를 맺는 방식에 있어서 커다란 차이를 나타내는 것이다.

또한 워크아웃(work-out)이란 말 그대로 필요 없는 일들을 업무과정에서 제거하는 것이다. 이 프로그램에서는 우선 관리자들이 프리젠테이션을 시작하여 광범위한 의제와 도전과제를 제시하고 자리를 떠난다. 그런 후 직원들은 상사가 없는 상태에서 퍼실리테이터(facilitator)¹⁵⁾의 도움을 받아 자신들이 느끼는 문제점을 목록으로 만들고 해결 방법을 토론하며, 그들의 상사가 돌아왔을 때, 그에게 새롭게 제안할 내용을 준비하게 된다. 여기서 특이한 점은 관리자들은 그러한 제안에 대하여 그 자리에서 대답을 하여야 한다는 점이다. 직원들이 제안한 내용 중에서 최소한 75% 이상에 대하여 즉각, “예”, “아니오”라는 의사결정을 내려야 하며, 나머지에 대해서도 서로 합의하여 결정기한을 두었다. 누구도 거기서 제안된 내용을 무시해 버릴 수 없었으며 즉석에서 직원들이 제안한 사항이 처리된다는 점에서 그것은 관료제에 대한 도전이라고 할 수 있다.

GE의 사례에서 볼 수 있듯이, 관료제는 경직된 조직구조를 만들고 이것이 사람들의 개인적 접촉기회를 제한하며, 궁극적으로 지식을 더 이상 살아 움직이게 하지 못하고 사장시켜버리게 한다. 최고경영자는 조직 내에 있는 관료조직의 벽과 네트워크의 단절을 없애야만 지식경영을 위한 사람들의 마음을 움직일 수 있게 된다. 공공기관에서 지식경영을 도입하기 위하여 관료제의 폐습을 극복하여야 하며, 이를 위하여 GE의 사례에서 중요한 아이디어를 얻을 수 있을 것이다.

15) 직원들과 이해관계가 없는 주로 대학교수들로 구성된 외부 전문가집단으로서 직원들이 문제를 해결하는데 조언을 제공하는 역할을 하며, 상사와 부하직원간의 의견교환을 더 매끄럽게 만드는 전문 진행자 또는 중재자라고 할 수 있다.

2. 지식공동체 구축을 통한 지식경영¹⁶⁾

지식경영은 지식관리시스템이 아니라 사람들 간의 사회적, 인적 네트워크를 통해서 서로의 머리 속에 있는 지식을 공유하는 것이다. 학습과 지식의 창출 및 공유는 타인과의 대인 접촉 과정에서 알게 모르게 이루어지는 사회적 활동의 성격이 가능하기 때문에 인간적 유대를 바탕으로 상호 마음을 열고 만날 때만 가능하다. 따라서, 이러한 공유를 가능하게 위한 조직이 필요한데 이를 지식공동체(COP: Community of Practice)라고 한다.

지식공동체(COP)란 “공통의 관심사를 가진 사람들의 비공식적, 자발적, 소규모 연구모임”이라고 정의할 수 있다. 일종의 동호인 모임과 유사한 성격을 지닌다. 즉 COP 구성원들은 그들만의 공통의 언어(common language)를 사용하고, 유사 신념과, 가치체계를 보유하고 있다. 그러나 일반 동호인 모임과의 차이점은 기업 경영과 관련된 주제를 중심으로 결성되고 운영된다는 점이다. 지식경영의 관점에서 COP는 구성원들의 특정관심분야에 대한 정보와 경험을 서로 교환함으로써 기업 내에서 지식의 창출, 전파, 공유의 기능을 담당하는 풀뿌리 조직 단위로서의 성격을 지닌다.

COP의 특징은 첫째, 자율성이라는 특성을 갖는다. 구성원들이 스스로 업무 수행과정상 발생하는 문제해결을 위해서는 지식공유나 학습의 필요함을 절실하게 느낀다. 따라서 비공식성, 자발성이라는 속성과도 연결된다. 둘째, COP는 신뢰 또는 애정에 기초한 모임으로서 구성원의 능력, 직급 등과 상관없이 자유로운 분위기에서 활발한 의사소통이 이루어진다. 따라서 창의적이고 신선한 문제 해결 방법이 쉽게 모색될 수 있다.

셋째, COP는 자기 발전적이다. 기존의 프로젝트팀이나 태스크 포스 팀은 목적을 달성하기 위해 활동하는 한시적 조직이다. 그러나 COP는 해당분야에 대한 지속적인 개선이 기본 미션이므로 설사 목적이 달성되었다 하더라도 새로운 목표설정을 통하여 자신들의 지적수준을 꾸준히 제고시킨다.

이를 위하여 기업들은 COP를 ‘관리’하는 대신 COP가 활발히 생성되고 운영될 수 있도록 여건 조성자로서의 역할을 수행하여야 하며 여기에는 COP의 필요성 인식, 환경조성, 지원 및 보상 등의 활동이 해당된다.

16) 강금만(1999), 『지식경영의 숨은 공신, COP』, LG 주간경제 8/4

COP를 활성화하기 위해서는 다음과 같은 요인들을 고려하여야 한다.

첫째, 비공식적 조직으로 인해 공식적 조직의 원칙이나 기능이 무시되어서는 곤란하다. 둘째, 간섭을 해서는 안 된다. COP를 또 하나의 과업으로 부여해서는 안 된다. 셋째, 문화조성을 위해서 성공사례를 발굴하고 참여자들에게 적절한 보상을 부여해야 한다. 넷째, 인내심을 가져야 한다. COP로부터 결실을 보기 위해서는 상당한 시간이 필요하다. 조금하계 결실을 보려고 하면 오히려 역효과를 나타낼 수 있다.

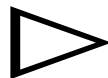
앞서 제시한 워크아웃(work-out)과 벽 없는 조직(boundaryless)을 통하여 관료제를 혁신하고 나면, 지식공동체(COP)는 조직 내 자유로운 지식의 흐름을 가능하게 할 유용한 수단이 될 수 있기 때문이다.

〈표 3〉 지식공동체의 특성¹⁷⁾

	목 적	구성원	유지요인	존속 기간
지식공동체	구성원들의 능력향상 지식의 교환과 강화	공통의 관심사를 보유 한 모든 사람	열정, 몰입, 그룹과의 강한 동일시 감정	공통의 관심사가 존재 할 때까지
일반적인 팀	제품과 서비스의 제공	상사에게 보고해야 할 의무를 지닌 사람	직무명세서와 공통의 목표	조직 재편성이 있을 때 까지
프로젝트 팀	특정과업의 달성	과업을 할당받은 사람	프로젝트의 미션과 목표	프로젝트가 완성될 때 까지

지식공동체 활성화 방안

- 지식공동체의 잠재적 가능성을 향상 주시하고 형성될 수 있는 분위기의 조성
- 효율적인 지식공동체 운영이 될 수 있도록 Infrastructure 구성
- 지속적으로 지식공동체의 가시적 성과를 확인하고 조직의 역량과의 연계를 추구



지식공동체가 제공해 주는 이점

- 기업의 전략적 목표의 달성에 공헌
- 새로운 사업의 시작을 도모
- 조직운영의 효율성 증대
- 베스트 프랙티스의 전사적 공유
- 구성원들의 전문적 스킬의 향상
- 유능한인재의 모집과 유지

17) Wegner&Snyder W. M(2000), 『Communication of Practice: The Organizational Frontier』, HBR, January-February, 최병권(2001), 『지식공유의 요체, 사회적 네트워크』, LG주간경제 3/7에서 재인용

3. 경영혁신과 지식경영과의 통합방안

우정사업은 공공기관이지만 고객 서비스를 지향하는 기관으로 지금까지 행정조직의 한계를 극복하고 보다 선진화된 경영체제를 갖추기 위해서 다양한 노력을 기울여 왔다. OPEN 2001을 통하여 21세기 우정사업이 나아가야 할 방향을 설정하였으며, 우정사업본부가 출범하면서 KOREA POST 21: "The Best Value Creator"라는 경영비전을 수립하였다. 이를 바탕으로 기존의 성과평가시스템에 경제적 부가가치(EVA) 개념을 도입하였으며, 활동기준원가 계산(Activity-Based Costing)을 활용한 내부관리회계시스템도 도입하였다. 따라서, 우정사업의 가치사슬(value chain)을 파악하고 활동(activity)에 따른 정확한 원가정보를 바탕으로 가격을 책정하고, 업무프로세스를 혁신하는 리엔지니어링이 가능해졌다.

새로운 경쟁환경인 전자상거래(e-business) 환경에 능동적으로 대처하고자 우체국의 전국적 네트워크를 활용한 E-Post사업을 수행하여 우체국을 전자상거래의 물류 중심거점으로 자리매김하고자 노력하고 있다.

뿐만아니라 최신 경영혁신기법인 전사적 자원관리(ERP: Enterprise Resource Planning)¹⁸⁾와 균형잡힌 성과지표(Balanced Scorecard)¹⁹⁾의 도입여부도 활발히 논의 중인 것으로 보인다.

현재 도입되었거나 논의 중인 각종 경영혁신 프로그램은 지식경영의 패러다임 안에서 통합되어 중요한 역할을 수행할 수 있다. 균형잡힌 성과지표(BSC)는 조직 내 성장과 학습관점에서 지식자산의 평가와 측정을 가능하게 할 수 있으며, 전략실행도구로서 Vision을 달성하는 효과적인 의사소통도구로서의 역할을 수행할 수 있을 것이다. 경제적 부가가치(EVA)도 기업의 자본비용 이상으로 달성한 부가가치를 측정하는 방법으로 균형잡힌 성과지표(BSC)의 재무부분의 성과지표로서 유용하게 사용될 수 있다.

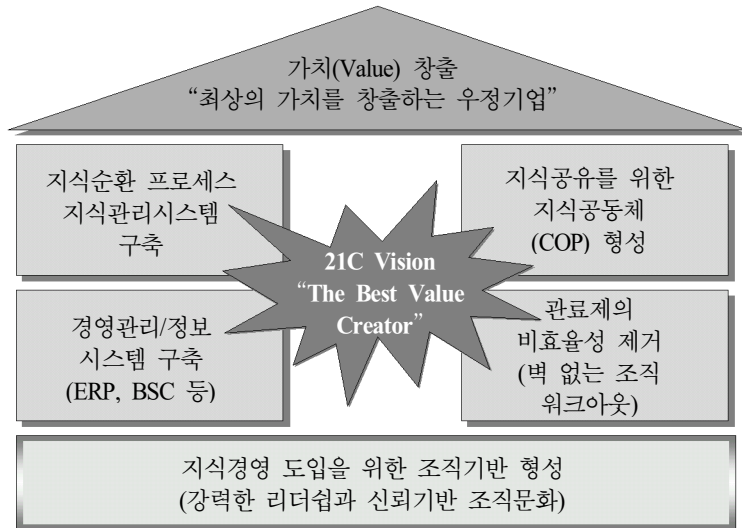
향후 도입가능성이 있는 전사적 자원관리(ERP) 역시 지식창출, 축적 및 공유를 위한 정보기술기반구조(infrastructure)로서의 역할을 훌륭히 수행할 수 있다.

그러나 이러한 다양한 노력들은 기본적으로 하드웨어의 변화로서 실제로 성과를 실현하기 위해서는 그 밑바탕에는 인간에 대한 존중과 신뢰 그리고 지식을 공유하려는 조직문화의 근본적인 변화가 우선되어야 한다. 이를 위하여 지식경영의 경영철학을 조직 내에 확산시키는

18) 손찬호(1999), 『우정사업의 전사적 자원관리(ERP)도입 필요성과 전제조건』, 우정정보 여름호

19) 이동은(2001), 『우정사업본부의 균형잡힌 성과관리(BSC)』, 우정정보 pp.18~19

최고경영자(CEO)의 의지와 노력이 절실히 요구된다. 즉 지식경영은 기존의 여러 경영혁신 프로그램을 모두 효과적으로 수행할 수 있도록 하는 조직의 철학적, 문화적 기반구조로서 역할을 할 수 있는 것이다. 이를 체계적으로 나타내자면 아래 [그림 3]과 같다.



[그림 3] 우정사업 지식경영 구성체계

V. 결 론

지금까지 변화하는 경영환경 하에서 생산성을 향상시키고 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위하여 우정사업의 지식경영 도입방안을 검토해 보았다. 21세기의 새로운 경영패러다임으로 가치혁신(Value Innovation)을 추구하기 위하여 지식을 효과적으로 사용하는 것이 무엇보다 중요하다는 사실을 강조하고 있다. 조직 내에서의 지식의 형태를 구분하고, 조직의 생산성을 높이기 위하여 먼저 지식경영의 의미와 목표를 명확히 할 필요가 있으며, 지식창조는 암묵지와 형식지가 공동화, 외재화, 결합화, 내재화의 나선형 구조를 통해 새로운 지식으로 창조되는 과정으로 이해할 수 있을 것이다.

지식경영을 효과적으로 수행하기 위한 핵심성공요인(KSF)과 실패요인을 지식경영 프로세스에 따라 분석해 본 결과 구성원 머릿속에 있는 암묵지의 효과적인 관리와 조직 내 상호신뢰구축이 가장 중요한 요인으로 제시되고 있다. 보다 구체적으로 말하면, 지식경영의 근본적

인 문화적 기반인 서로 “신뢰할 수 있는 품토”와 “내 지식을 남과 공유하는 것이 서로에게 이익이 된다.”는 상호호혜 인식의 중요성을 강조하고 있는 것이다. 지식공동체(COP)와 같은 지식경영조직은 관료제의 한계를 극복하고 이러한 문화에서만 의미있는 역할을 수행할 수 있다. 이러한 일련의 조직 소프트웨어 구축은 최고경영자(CEO)의 강력한 리더십과 지식경영이념의 확고한 표명과 지속적인 관심을 요구한다.

우정사업본부가 현재의 어려움을 극복하고 초일류 우정기업으로 다시 태어나기 위해서는 가치를 창출하는 가장 중요한 원동력인 지식(knowledge)을 가치창출관점에서 재정의하고 지식의 창출, 공유, 저장, 재생산하는 지식경영을 수행하여야 한다. 지식은 사람의 머리와 마음속에 깊이 담겨있으며 절대로 억지로 끌어낼 수 없다. 조직 안에 있는 구성원 모두가 조직의 비전과 가치를 공유하고 지속적으로 학습함으로써 지식이 창출된다. 또한 지식의 공유는 구성원이 서로 인간적으로 존중하고, 격려해주며, 지지할 때 가능하다. 마지막으로 이렇게 창출된 지식을 저장하고, 서로 편리하게 지식의 소통, 공유하기 위하여 지식관리시스템과 같은 정보기술이 필요에 의해 활용되어야 한다.

지식경영을 많은 경영혁신 프로그램의 하나로 유행처럼 생각하는 사람도 일부 있는 것 같다. 하지만, 자본, 노동이 생산성을 결정했던 산업사회를 지나 지식이 생산성에 결정적인 영향을 미치는 지식정보사회로 진입했음은 분명하며, 앞으로 더욱 지식에 대한 중요성은 커져갈 것으로 생각된다. 결코 지식경영은 또 다른 하나의 경영혁신 프로그램이 아니며, 보다 근본적인 조직생산성 향상을 위한 경영철학을 제공하고 있는 것이다. 마지막으로 버크만사²⁰⁾의 회장의 말을 되새기면서 글을 마무리 하고자 한다. “기술은 지식공유활동을 증가시킬 수는 있지만, 지식공유활동으로부터 얻을 수 있는 혜택은 문화가 결정한다.”²¹⁾

20) Buckman Laboratories International Co,사 KNetix라는 지식공유시스템을 통하여 지식경영을 성공적으로 도입한 회사로 1996년 아더 앤더슨상, 1997년 스미토니안/컴퓨터 월드상, 1998년 텔파이상 등을 수상하였음.

21) 박귀현(1999), 『살아있는 지식공유시스템』, LG주간경제, 3/17 p.41

참 고 문 헌

- Nonaka&Takeuchi(1995), 『The Knowledge Creating Company』, Oxford University Press
- 강금만(1998), 『지식경영기업의 공통점 5가지』, LG주간경제 1998/8/5
- _____ (1999), 『지식경영의 숨은 공식, COP』, LG주간경제 1999/8/4
- 김범열, 『지식경영을 실패로 이끄는 6가지 함정』, LG주간경제 1999/7/7
- 김영규(2000), 『우정사업의 새로운 전략 탐색』, 우정정보
- 매일경제 지식프로젝트팀(1998), 『지식혁명보고서』, 매일경제신문사
- 박기성(1999), 『지식경영시스템의 구축』, LG주간경제 1999/9/8
- 박귀현(1999), 『살아있는 지식공유시스템』, LG주간경제 1999/3/17
- 삼성경제연구소(1999), 『지식경영과 한국의 미래 - 지식경영 심포지엄 자료집』, 삼성경제연구소
- 손찬호(1999), 『우정사업의 전사적자원관리(ERP)도입 필요성과 전제조건』, 우정정보 가을
- 신재용(1999), 『활동기준원가계산(ABC) 이용한 우정사업 관리회계시스템의 설계』, 우정정보 여름
- 유영만 외(2000), 『지식경영과 지식관리시스템』, 한언
- 이동은(2001), 『우정사업본부의 균형잡힌 성과관리(BSC)』, 우정정보
- 이순철(1999), 『사례로 본 지식경영의 이해』, 삼성경제연구소
- 잭웰치(2001), 『잭 웰치, 끝없는 도전과 용기』, 청림출판, pp.271~298
- 정보통신부(2000), 『우정사업경영합리화 기본계획』
- 최병권(2001), 『지식공유의 요체, 사회적 네트워크』, LG주간경제, 2001/3/7
- 한세억(2001), 『행정지식관리시스템의 이해와 접근』, 한국행정연구 제10권 제2호(여름호)
- 포스코 경영연구소(1998), 『한국기업의 생존과 재도약의 길』, 더난출판사, pp.19~34