

신경영패러다임으로서 文化經營

白 三 均*

〈목 차〉

- | | |
|---------------------|-------------------|
| I. 序 論 | IV. 文化經營의 成功事例 分析 |
| II. 文化經營의 概念과 期待效果 | V. 結 論 |
| III. 文化經營의 分野別 實踐原理 | |

I. 序 論

1993년 문민정부가 들어서면서 세계화를 중심으로 한 21세기 국가 경영 비전을 선언한 이래로 세계화에 대한 논의가 활발히 이루어졌다. 그러나 세계화에 대처하는 정부, 지방자치단체, 기업, 금융기관, 개인들의 대응은 진지하지 못하였다. 변화를 모색하기 위한 비전과 전략이 결여되었고, 변화에 따른 위험에 지나치게 민감하여 우리들이 안고 있는 문제의 심각성에 대한 합의도출에도 실패하였다. 한편, 토론과 논의는 무성했으나 실천을 위한 행동이 없었다(매일경제신문사, 1997, p.164). 그 결과 우리는 지금 심각한 외환위기와 금융위기를 겪고 있으며, 이에 따른 기업의 부도 도미노 현상과 고실업 현상의 고통을 경험하고 있다.

IMF체제 속에서는 금융기관과 재벌의 구조조정은 불가피하고 정부의 다운사이징도 피할 수 없는 것이 현실이다. 시장을 대폭 개방해야 하며 정책의 일관성을 유지해야 한다. 정보의 공개로 경영의 투명성을 높임과 동시에 예측가능성을 제공해야 한다. 즉 국제적인 게임의 룰을 존중하여 세계인들에게 높은 신뢰를 받도록 해야 한다. 이와 함께 고비용과 저효율의 경제구조에서 극적으로 탈피할 수 있도록 해야 한다. 저비용의 중국과 고효율의 일본이 양쪽에서 압박해오는 경제적 낫크랙커(Economic Nutcracker)상황에서 더 이상 시달리지 않기 위해서 기본에 보다 충실한 경영을 하여야 한다(매일경제신문사, 1997, p.93).

* 한국방송대학교 경영학과 교수

이제 정부, 지방자치단체, 기업, 금융기관 및 개인은 새로운 패러다임으로 무장해야 한다. 그것이 아무리 고통스럽더라도 각자가 처해 있는 현실을 직시하고 보다 솔직하게 반성하는 자세가 요구되고 있다. 만약 이번에도 설마 우리가 당장 망하기까지 하겠느냐는 현실안주적 자세를 갖는다면, 우리는 영원히 일어설 수 없는 상황에 처하고 말 것이다. 이에 따라 우리 나라 기업들은 과거와 다른 관점에서의 경영이 요구되고 있다.

오늘날 우리 나라 금융기관, 기업, 정부, 지방자치단체들에게 요청되는 신 경영은 기법이나 제도 중심의 임기응변적이고 단견적인 경영혁신이 아니다. 장기적 안목에서 정신적 지주인 이념을 비전과 함께 설정·제시하고 이에 근거하여 전반적 경영관리가 일관성 있게 이루어지도록 하는 문화경영을 말한다(백삼균, 1993, pp.413-414). 이러한 문화경영에 의하여 정체성(Identity)이 확립될 수 있다(백삼균, 1991, pp.423-425). 그리고 대외적으로는 신뢰감을 제고하고 예측가능성을 부여하며, 대내적으로는 생산성을 높여 대외경쟁력을 강화할 수 있다.

본고에서는 경영패러다임의 전환을 위한 문화경영의 개념과 기대효과를 살펴보고, 나아가 문화경영의 분야별 실천원리 및 성공적 실천사례를 리더십차원에서 분석해보도록 한다. 이를 통해 우리 나라 기업들이 패러다임의 전환을 성공적으로 이룩하여 거듭 태어나는 계기가 되도록 하고자 한다.

II. 文化經營의 概念과 期待效果

1. 문화경영의 개념

현대적인 경영패러다임으로서 문화경영은 무엇인가를 정리해 보면 다음과 같다(백삼균, 1993, p.413).

첫째, '문화경영'(CM: Culture Management)은 비전과 이념에 의한 경영(MBVP: Management By Vision and Philosophy)이다. 장기안목적인 입장에서 경영의 뿌리이며 정신적 지주인 이념을 비전과 더불어 설정하고, 이에 근거하여 전반적인 경영관리가 이루어지도록 하는 것이다.

둘째, 문화경영은 전략경영을 한 차원 승화시킨 것이다. 우리 나라 기업들에게는 아직 전략경영의 정착도 미흡한 실정이나 시대적 상황이 문화경영을 요구함에 따라 많은 부담이 되고 있다. 전략은 있되 비전은 없고, 이념은 있되 한낱 장식품에 불과한 우리 나라 기업은 전략을 비전으로 승화시키고 이념을 현실 속에서 실천하는 경영을 해야 한다.

셋째, 문화경영은 '미는 경영'(Push Management)이 아니라 '끄는 경영'(Pull Management)이다. 우리 나라 기업들은 부하들의 등을 밀어 붙여 단기 업적과 생산성을 제고하는 '미는 경영'을 해 왔다. 그러나 이제는 부하들을 뚜렷한 비전과 이념으로 끌어당기는 '끄는 경영'을 해야 할 때가 되었다. 따라서 경영진이나 관리자들은 부하에게 비전과 이념을 제시하고 이의 실현을 위해 상호 협력하는 풍토를 조성하는 데 힘써야 한다.

넷째, 문화경영은 자율경영이다. 기업 구성원 모두가 비전과 이념으로 무장한 다음, 각자의 역할을 능동적으로 수행하는 것을 말한다. 상급자의 지시나 명령에 따라 수동적·피동적으로 움직이는 것이 아니라 자율적이고 능동적으로 각자가 처한 현실을 비전과 이념에 비추어 극복해 나가도록 하는 경영을 말한다. 따라서 진정한 자율경영이 이루어지려면, 먼저 모든 구성원들에게 비전과 이념을 숙지시키는 것이 전제조건으로 충족되어야 한다.

2. 문화경영의 특성

문화경영은 다음과 같은 특성을 가지고 있다(백삼균, 1993, p.414).

첫째, 문화경영은 뿌리를 존중하는 근본적 경영혁신이다. 나무의 성장 원리에 따르면, 뿌리, 줄기, 가지가 튼튼할 때 꽃이 피고 열매가 맺히게 된다. 따라서 이념을 뿌리로 삼고 제도·기법을 줄기나 가지로 삼는 경영이 이루어 질 때 비전이라는 열매가 확실히 맺힐 것이다. 그러나 뿌리가 없이 줄기나 가지에만 매달린다면 튼튼한 열매를 기대하기는 어려울 것이다.

둘째, 신 결합에 의한 시너지 효과를 기대할 수 있다. 그 동안 우리 나라 기업에서 이념, 제도, 기법들이 따로 움직였음에 유의하여 이들을 비전과 이념 중심으로 결합시켜 시너지효과를 기대해 볼 수 있다. 항상 새로운 것만 찾을 것이 아니라 기왕에 가지고 있는 자원들을 새롭게 결합하는 노력이 우선되어야 한다.

셋째, 문화경영은 원심력과 구심력의 조화를 추구한다. 비전과 이념을 구심점으로 삼아 모든 현장에서 이루어지는 노력이 비전과 이념으로 모이도록 합과 동시에 비전과 이념에

따라 모든 현장의 노력이 이루어지도록 하는 것이다. 여기에서 전자의 힘은 구심력이고 후자의 힘은 원심력이라 말할 수 있으며, 이 두 가지 힘이 조화를 이룰 때 기업의 성공이 보장된다.

넷째, 문화경영은 비전과 이념에 의한 자기 구속을 특징으로 한다. 기업의 비전과 이념을 설정하고 이를 대내외에 공언함으로써 비전과 이념을 끝까지 실천하려는 의지를 강화해야 하며, 이때 기업은 강한 에너지를 창출할 수 있게 된다.

다섯째, 문화경영은 다양한 상징을 활용하는 상징적 경영(Symbolic Management)이다. 과거의 합리적 경영과 달리 문화경영에서는 기왕에 제시한 비전과 이념을 널리 전파시키기 위해서 다양한 상징들을 사용한다는 점이 주목되어야 한다.

3. 문화경영의 기대효과

그러면 문화경영이 이루어짐으로써 기대되는 것은 무엇인가? 문화경영 추진 후의 기대효과를 사회의 입장, 기업의 입장 그리고 구성원 개인의 입장으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다(백삼균, 1991, pp.214-216).

1) 사회의 입장

문화경영이 이루어지면 사회 가치관이 올바로 정립될 수 있다. 오늘날 우리 나라는 사회적으로 가치관의 혼란에 따른 많은 사회적 문제점을 안고 있다. 이러한 문제점은 여러 가지 이유로 발생되었다고 볼 수 있으나, 기업경영과 관련하여 발생한 경우도 많으므로 기업은 이러한 문제 해결에 동참한다는 입장에서 구성원들이 뚜렷한 목표와 철학을 갖고 살 수 있도록 하는 목표와 철학이 있는 경영을 할 수 있어야 한다.

기업은 정신적·물리적 측면에서 모두 사회에 기여할 수 있으나, 오늘날 우리가 살고 있는 상황은 정신적 측면에서의 기여를 더욱 절실히 요구하는 상황이므로 기업의 구성원임과 동시에 사회의 구성원인 종업원들이 뚜렷한 목표와 철학을 갖고 살 수 있도록 하는 문화경영이 이루어 질 수 있어야 한다.

2) 기업의 입장

다음으로 기업의 입장에서 기대되는 효과를 세 가지로 요약해 볼 수 있다.

첫째, 특정 기업의 경영이 기업의 비전과 이념을 뿌리로 삼아 이루어짐으로써 일관성 있는 경영이 확립될 수 있고, 이에 따라 기업의 품위유지와 이미지제고가 가능해진다. 이미지가 좋은 기업에는 우수한 인재의 유입이 예측되는 한편, 시장에서 이미지 점유율은 시장 점유율과 일치된다는 이미지마케팅 관점에서 볼 때 뚜렷한 목표와 철학의 설정 및 이에 따른 경영의 일관성 확립은 매우 중요한 과제가 아닐 수 없다.

둘째, 기업의 구심점 확립에 따라 내적 능력 극대화를 기대할 수 있다. 기업의 비전과 이념이 기업 경영의 구심점으로 자리를 잡게 되어 임직원들 각자의 노력이 낭비되지 않고 구심점을 중심으로 결집될 수 있어 조직 능력의 극대화를 기할 수 있다. 그 동안 우리 나라 기업들은 임직원들 각자의 다양한 노력이 구심점으로 모이기 보다는 분산되고 낭비되는 경우가 많았다. 그 결과 각자는 나름대로 열심히 노력했음에도 불구하고 선진 초우량기업의 성과수준과 비교할 수 없는 낮은 성과수준을 유지해 왔음을 부인할 수 없다. 이에 따라 각자는 노력한 만큼 보상을 기업으로부터 받지 못해 불공정성을 크게 지각하고 있기도 하다.

셋째, 문화경영이 이루어지게 되면, 기업의 여전 변화에 따른 비전과 이념의 수정·보완이 지속적으로 이루어지게 됨으로써 단견적·임기응변적 경영이 아니라 장기안목적·전략적 경영이 가능해지고 기업의 대외적 환경 적응력이 커지게 된다.

3) 개인의 입장

이상과 같은 사회·기업차원의 기대효과와 더불어 조직 구성원 차원에서의 기대효과도 찾아 볼 수 있다. 구성원 차원의 기대효과를 세 가지로 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 기업 구성원들의 개인적 꿈과 희망이 실현될 수 있다. 문화경영은 기업의 비전과 이념을 중심으로 정립되는 것이므로 기업의 비전을 통해 개인의 비전, 즉 꿈과 희망이 실현될 가능성이 커진다.

그 동안 우리 나라 기업의 구성원들은 기업의 비전이 뚜렷하지 않아 개인의 인생목표 및 비전 설정과 이의 구현이 불가능한 경우가 많았고, 심리적 불안감도 컷음을 부인할

수 없다. 그러나 문화경영의 정립이 이루어질 경우 이러한 문제는 극복되고 모든 구성원들이 개인들의 노력 여하에 따라 꿈, 희망, 보람과 풍요를 공정하게 누릴 수 있게 될 것으로 기대된다.

둘째, 비전과 이념 관점에서의 경영, 즉 문화경영의 원리를 이해하고 생활화할 때 임직원 각자는 뚜렷한 목표와 철학을 갖고 일관성있는 삶을 살 수 있다. 일관성있는 삶을 사는 사람은 직장에서는 존경받는 상사가 될 수 있고, 가정에서는 모범적인 장이 되고, 사회에서는 영향력 있는 인물이 되어 어느 곳에서나 진정한 권리를 누릴 수 있게 된다.

현실적으로 기업 조직의 하위직 사원들이 직장 생활에서 겪고 있는 가장 큰 애로 사항은 일관성 없는 지시나 명령을 일삼고 강압적 권위에만 의존하는 상사라는 사실에 비추어 보면 직장 생활의 보람 수준을 높이는 차원에서도 문화경영이 요구되고 있다.

셋째, 문화경영이 정립되면 기업 구성원들이 소신있고 당당하게 직장 생활을 할 수 있는 풍토가 조성됨으로써 인간 해방과 노동 해방을 기대할 수 있다. 문화경영하에서는 임직원들 각자가 기업의 비전과 이념에 따라 움다고 생각하는 바대로 업무를 수행할 수 있게 됨으로써 타율적·외면적 통제·지시를 벗어나 자율적·내면적 규제가 이루어질 수 있게 된다.

그 동안 우리 나라 기업의 타율적·외면적 통제와 눈치보는 풍토하의 직장 생활을 탈피 할 수 있는 가능성이 높아진다는 점에서 문화경영은 하루 빨리 정립되어야 할 과제이다.

이상에서 살펴본 대로 문화경영 추진 후 기대되는 효과는 사회나 기업의 입장에서만 존재하는 것이 아니라, 조직 구성원 개인의 입장에서도 존재하므로 문화경영의 추진 과정에 의혹을 품고 경계하거나 비판적이거나 동참을 거부하기보다 모두가 적극 협조·참여 함으로써 소기의 성과를 빨리 거둘 수 있어야 한다.

III. 文化經營의 分野別 實踐原理

우리 나라 기업들이 문화경영을 도입하기 위해서는 무엇보다 먼저 가능한 한 많은 구성원의 참여 속에 기업의 비전과 이념을 명확히 설정해야 한다(백삼균, 1995, pp.319-321). 그 다음 비전과 이념이 경영반전에 반영되도록 의식·행동 혁신, 인사조직 혁신, 전략정책 혁신, 이미지·홍보 혁신의 4대 분야에서 혁신을 체계적으로 추진하여야 한다.

(백삼균, 1997, pp.177-316). 그리하여 경영전반이 비전과 이념을 중심으로 정합성(Alignment)을 갖도록 해야 한다.

1. 의식·행동 혁신

1) 비전과 이념의 의식화

기업의 비전과 이념은 구성원들의 마음속에 깊이 각인되어야 하며 이를 위해 우리나라 기업들은 모두의 의지와 뜻을 모아 새롭게 설정한 비전과 이념을 대내외에 선언하는 선포식을 가져야 한다. 이와 동시에 비전과 이념을 내부규정화하여 구성원 모두가 일상적인 의사결정과 경영관리에서 비전과 이념을 존중하도록 해야 한다. 한편 기업의 비전과 이념은 토론식 교육을 통해 구성원들의 마음속에 자리잡도록 하는 노력도 중요하다. 비전과 이념의 의식화 측면에서는 다음의 포인트가 체크되어야 한다.

첫째, 비전과 이념의 선포식이 기본취지를 살릴 수 있도록 이벤트화되고 있는가?

둘째, 비전과 이념이 규정화되어 전반적인 경영관리에 있어 공식적인 영향력을 미치고 있는가?

셋째, 비전과 이념을 구성원들의 마음속에 심을 수 있도록 교육과 홍보가 계층별로 적합하게 이루어지고 있는가?

2) 행동이념의 생활화

기업구성원들의 정신자세로 새롭게 설정된 기업의 행동이념은 일상생활에서 모든 구성원들에 의해 존중되고 실천되어야 한다. 즉, 행동이념의 생활화가 이루어져야 한다. 이처럼 행동이념은 벽에 걸린 장식품으로서가 아니라 구성원들의 수신훈으로서 역할을 할 수 있어야 한다.

이러한 점에서 행동이념의 설정은 최고경영자에 의해 일방적으로 만들어서는 안되며 품다운과 보텀업의 조화에 의해서 만들어져야 한다. 또한 이렇게 설정된 행동이념은 행동지침으로 구체화되어야 한다. 이때에도 최고경영자에 의한 일방적이 아닌 참여적인 방법(예: 워크샵 등)이 활용되어야 한다. 그리고 이러한 행동이념을 지키는 데 앞장선 사

원에게 상을 주어 구성원들의 역할모델로 삼도록 해야한다. 행동이념의 생활화 측면에서 다음의 포인트들이 체크되어야 한다.

첫째, 계층별, 분야별 행동지침이 워크샵 등과 같은 참여적인 방법으로 발굴되어 활용되고 있는가?

둘째, 행동이념이 구체화된 행동지침이 현업에서 실행되도록 상사의 지도, 편달이 이루어지고 있고, 이의 평가가 지속적으로 이루어지고 있는가?

셋째, 행동이념을 잘 실천하는 사원과 그렇지 않은 사원을 공적조서에 근거하여 평가하는 시스템이 공정하게 운영되고 있으며, 이에 따라 주어지는 가칭 올해의 “00인상”이 인정받고 있는가?

3) 개성 있는 하위문화의 창달

기업의 비전과 이념에 근거하여 표출되는 기업문화는 개성 있는 다양한 하위문화가 조화롭게 형성될 때 찬란히 꽂피울 수 있다. 계층별로는 경영진, 관리자, 사원의 문화가 있을 수 있고, 부분별로는 일선과 후선의 문화가 있을 수 있다.

이러한 하위문화는 계층·부문별로 업무의 성격과 내용에 따라 다양하게 형성되어야 하나, 전체로서 기업문화와 조화를 이루어야 한다. 이를 위해서 각 부분과 계층이 기업의 비전과 이념을 공유해야 한다. 즉 공통의 비전과 이념을 우리 계층에서는 어떻게 실천해야 하고, 우리 부문에서는 어떻게 실천해야 하는가를 항상 생각해야 한다. 개성 있는 하위문화의 창달 측면에는 다음의 포인트들이 체크되어야 한다.

첫째, 분야별, 계층별로 업무의 성격에 맞는 적절한 실천방안이 공개적으로 토론되어지고 이를 실천하는 노력이 있는가?

둘째, 분야별, 계층별로 비전과 이념의 실천사례가 발표되어지고 성공적인 사례를 널리 전파하려는 노력이 있는가?

셋째, 부문, 계층별로 형성된 하위문화를 평가하는 메커니즘이 있어 지속적인 사후관리가 이루어지고 있는가?

2. 인사·조직 혁신

1) 인사 및 교육제도의 개선

기업의 인사 및 교육제도는 구성원의 의식과 행동을 좌우하는 가장 중요한 요소이다. 따라서 기업의 비전과 이념이 실천되어 가시화, 제도화되는 과정에서 구성원들의 마음과 행동이 비전과 이념에 따라 이루어지도록 인사 및 교육제도가 근본적으로 개선되어야 한다.

먼저 인사관리의 경우 평가관리를 중심으로 보상관리, 채용, 승진, 이동관리 등이 새로운 비전과 이념에 맞게 재설계되어야 한다. 우리나라 기업들의 경우 현재와 같은 연공중심의 보수, 안정적인 성향의 인사관리로는 구성원들을 혁신적, 진취적으로 유도할 수 없다.

다음으로 교육훈련의 경우 부문별, 계층별 교육훈련 프로그램이 비전과 이념을 중심으로 재설계되어야 한다. 특히 리더십측면에서 과거의 거래관계적, 합리적인 것이 아니라 변혁적, 상징적인 리더십을 비전과 이념을 중심으로 발휘할 수 있도록 하는 교육이 강조되어야 한다. 인사 및 교육제도의 개선 측면에서는 다음의 포인트들이 체크되어야 한다.

첫째, 인사고과 평가항목에 새로운 비전과 이념이 반영되어 있는가?

둘째, 보상관리의 성향이 비전과 이념에 따라 혁신적, 진취적인가?

셋째, 신입사원 선발기준으로 기업의 행동이념이 고려되고 있는가?

넷째, 이동관리가 합리적이어서 개인의 경력설계가 가능한가?

다섯째, 승진관리가 업적과 능력중심으로 이루어지고 있는가?

여섯째, 교육훈련프로그램이 비전과 이념의 관점에서 적합하게 설계되어 운영되고 있는가?

일곱째, 이동, 승진, 교육이 상호 유기적으로 연계되어 경력관리 차원에서 개인의 경력 목표가 설정될 수 있는가?

2) 조직구조와 관리의 혁신

인사 및 교육과 함께 조직구조와 관리의 방식은 구성원들의 의식과 행동을 좌우하는 중요한 요소이므로 구성원들의 의식과 행동이 기업의 비전과 이념에 따라 이루어지도록 하기 위해서는 집권적, 관료적 성향을 띠고 있는 우리나라 기업들의 조직은 분권적, 유기적으로 개편되어야 한다.

한편 우리 나라 기업들의 조직활성화를 위해서는 이상과 같은 거시적 차원의 개혁과 더불어 미시적 차원에서 업무관리의 합리화가 요청된다. 업무수행절차나 방법 면에서 불합리하거나 불필요한 절차는 과감히 제거하고 사원들에게 큰 의미를 주지 못하는 절차는 개혁의 차원에서 생략하도록 하는 과감한 결단이 경영진의 입장에서 요구된다. 조직구조와 관리의 혁신 측면에서는 다음의 포인트들이 체크되어야 한다.

첫째, 고객만족 등과 같은 비전과 이념이 구현되도록 조직구조가 고객지향적으로 설계되어 있는가?

둘째, 기업조직이 환경적응성을 갖고 구성원들이 혁신적, 진취적으로 행동할 수 있도록 팀제, 담당제 등과 같은 평면적, 유기적 조직이 설계되어 운용되고 있는가?

셋째, 의사결정, 리더십, 의사소통, 경영정보시스템, 소집단관리 등 조직관리의 방식이 비전과 이념을 구현할 수 있도록 이루어지고 있는가?

3. 전략·정책 혁신

1) 비전과 이념에 입각한 전략경영

기업의 비전과 이념은 경영의 뿌리가 되고 경영관리 전반에서 존중되고 실천되어야 한다. 장기안목적 입장에서 비전은 중장기 전략으로 구체화되어야 하며, 이러한 중장기 전략의 실천에 철저를 기해야 한다.

한편 이러한 전략경영이 가능하기 위해서는 최고경영층의 실천의지가 회의 시나 기념식 등의 경우 수시로 강조되고 공언되어야 한다. 계획은 있되 실천이 없고, 토론만 무성하고 행동이 없는 우리 나라 기업들이 되지 않도록 하는 노력이 매우 중요하다. 비전과 이념에 입각한 전략경영 측면에서는 다음의 포인트들이 체크되어야 한다.

첫째, 비전과 이념에 따라 전략추진과제들이 구체화되고 있는가?

둘째, 전략추진과제들이 부문별 사업계획과 연계되어 실천되고 있는가?

셋째, 각 부문별 사업계획의 실천과정 및 결과에 대한 사후관리가 이루어지고 있는가?

넷째, 전략경영에 대한 최고경영층의 실천의지가 강하고 최고경영층이 수시로 이를 공언하고 있는가?

4. 이미지·홍보 혁신

1) 상징관리의 체계화

비전과 이념의 전파 차원에서 활용할 수 있는 상징에는 구두상징, 활동상징, 물적상징이 있다. 구두상징에는 구성원들이 사용하는 언어, 슬로건 등이 속하고, 활동상징에는 동호인 모임, 행사 등이 속한다. 그리고 물적 상징에는 심벌마크, 사목, 사화 등이 속한다.

이러한 상징들은 기업의 비전과 이념에 비추어 전반적으로 재평가되어야 한다. 그리고 필요한 경우 기존의 상징들을 개선하거나 새로운 상징들을 추가로 설정하여 비전과 이념을 효과적으로 전파하고 실천하도록 하는 데 적절히 활용하여야 한다. 이 경우 반드시 염두에 두어야 하는 것은 상징물들이 갖는 상징적인 의미이다. 상징물들의 상징적 의미는 기업의 비전과 이념을 반영하고 있어야 한다. 상징관리의 체계화 측면에서는 다음의 포인트들이 체크되어야 한다.

첫째, 어떠한 상징들이 기업 내에 존재하며 이들은 어떠한 의미를 갖고 있는가?

둘째, 각 상징물들이 갖는 상징적 의미들은 기업의 비전과 이념을 잘 반영하고 있는가?

셋째, 기업의 여러 행사를은 비전과 이념에 맞게 운영되는가?

넷째, 기업의 비전과 이념을 전파하고 이해시키기 위해 추가로 도입해야 할 상징은 없는가?

2) 홍보관리의 전략화

구성원들의 공유가치의 정립과 대외 이미지 제고를 위해서는 대내외 홍보가 기업의 비전과 이념을 중심으로 장기안목적이고 전략적이 되도록 관리되어야 할 필요가 있다. 먼저 대내적으로 다양한 매체를 활용하여 비전과 이념을 전파하는 데 힘써야 한다. 그리고 일방적인 홍보가 아닌 참여에 의한 홍보가 되어 사람들의 관심이 고조되도록 해야 한다.

한편 대외적으로는 개별 기업들이 하는 일을 알려 고객의 신뢰를 높이고 기업의 이미지를 제고할 수 있도록 이미지광고를 전략적 안목에서 시도해야 한다. 이때 카피의 내용

은 기업의 비전과 이념을 근거로 설정되어야 한다. 홍보관리의 전략화 측면에서는 다음의 포인트들이 체크되어야 한다.

첫째, 장기적 홍보전략이 비전과 이념에 따라 갖추어져 있는가?

둘째, 대내외 홍보채널에는 어떠한 것들이 있고 이들 각각은 비전과 이념의 전파와 실천측면에서 얼마나 효율적인가?

셋째, 기업의 대외이미지 정립측면에서 어떠한 매체와 방법을 활용하는 것이 좋은가?

3) 대외활동의 활성화

홍보관리의 전략화와 더불어 대외활동의 활성화는 기업의 대외이미지향상을 위해 매우 중요하다. 기업은 고객으로서 소비자 그리고 국가사회와 더불어 살아야 할 의무와 책임이 있다. 이러한 점에서 기업의 대외활동은 이해되어야 한다.

기업의 대외활동으로는 대고객 사은행사의 이벤트화, 지역사회의 인보사업, 그리고 환경보호, 자연보호 운동에의 적극 참가 등과 같은 활동들이 비전과 이념을 실천하는 차원에서 적극적으로 실천될 필요가 있다. 대외활동의 활성화 측면에서는 다음의 포인트들의 체크가 필요하다.

첫째, 기업에는 어떤 대외활동들이 있는가?

둘째, 기업의 대외활동들이 비전과 이념을 실천하는 차원에서 적합하게 이루어지고 있는가?

셋째, 비전과 이념을 구현하는 측면에서 대외활동으로 어떠한 것을 추가하는 것이 좋은가?

IV. 文化經營의 成功事例 分析

우리 나라의 많은 기업들이 초일류기업을 비전으로 제시하고 있다. 그러나 이를 위한 체계적 노력과 각오가 기대치를 밑도는 것 같다. 초일류기업들은 남들이 잠들어 있을 때에도 깨어서 경영에 대해 고민하는 기업들이다. 초일류기업들은 순리에 따라 기본을 존중하는 경영을 고집하는 기업들이다. 거저 초일류기업이 된 것은 아니다. 그래서 세상은

비교적 정의롭고 공정한 편이다.

초일류기업은 기업문화를 형성해 가는 과정과 형성된 기업문화의 내용측면에서 다른 기업과 구별되는 특성을 갖는다. 먼저 초일류기업의 기업문화는 그 형성과정 측면에서 타기업과 구별되는 독특한 특성이 엿보인다(백삼균, 1991, pp. 29-31).

첫째, 초일류기업에서는 기업의 지향가치인 이념을 분명히 하고, 이를 경영전반에 반영 시켜 제도화하고 있다. 또한 경영진들이 솔선 수범하여 이를 실천하고 있다. 동시에 이념을 쉽게 해석하여 구성원들에게 전달함으로써 이념에 따른 구성원의 행동을 유도하고 있음을 볼 수 있다.

초일류기업의 지향가치인 이념이나 신조의 공통점은 '고객지향', '혁신추구', '인간존중'이다. 이러한 가치의식은 경영층에 의해서 충분히 이해되어 조직특유의 구조나 제도, 관리방식 그리고 제품, 광고, PR의 내용과 방식 등에 잘 반영되어 있다. 종업원들이 분명히 이해할 수 있도록 기업이념의 내용을 체계적으로 설명하여 그것이 그들에게 얼마나 중요시되어야 하는가를 알려주고 있다.

둘째, 초일류기업에서는 이념의 분명한 설정·제시와 실천·가시화뿐만 아니라 기업의 비전과 꿈을 미래상으로 분명히 제시함으로써 구성원들에게도 꿈과 희망을 갖도록 하고 있다.

이상에서 보듯이 초일류기업은 기업의 이념과 더불어 기업의 비전을 설정·제시하여 이를 전 사원들이 공유하도록 하고 있다. 그 결과 내적으로 경영의 구심점을 형성하여 조직역량을 배가시키고 있다. 그리고 외적으로는 일관성 있고 품위 있는 경영을 하여 대외신뢰도와 이미지 제고 그리고 환경적응력을 증대시키고 있다.

문화경영에서 리더십은 무엇보다 더 중요하다. 특히 비전과 이념을 중심으로 리더십을 발휘해가는 변혁적 리더(Transformational Leader)가 문화경영의 성공적 도입을 위해 필요하다. 문화경영의 성공사례를 리더십중심으로 분석해보면 다음과 같다.

사례1 : 맥도날드

맥도날드의 레이크록 회장은 명확한 비전과 이념을 중심으로 구성원을 참여시켜 설득하고 변화시키며 나아가 비전과 이념을 경영관리에 반영시켜 경영의 일관성을 기하는 변혁적 리더이다(J. F. 러브, 삼성출판사 편집국역, 1990).

(1) 레이크록이 강조하는 조직의 핵심가치는 무엇인가?

조직의 핵심가치로서 맥도널드의 원대한 꿈과 희망인 비전은 동네 빵가게가 <세계적인 기업>이 되는 것이며, 이념은 외식업계의 특성을 살리는 <품질, 서비스, 청결>이다.

(2) 그리고 그는 이러한 가치를 어떠한 방법으로 조직구성원에게 전달하였는가?

경영관리에 핵심가치를 반영하는가 하면 햄버거대학을 통하여 핵심가치를 철저히 교육시켰다. <청결>을 솔선수범하여 실천하고, 특히 <품질>수준을 제고하기 위해 프렌치프라이의 개발에 대한 열정을 갖고 파격적인 물질적 투자를 하였던 점과 납품업자를 신뢰함으로써 품질수준을 높이고 구매비용을 절약하는 효과를 거둔 점은 본받을 만하다.

(3) 레이크록이 구성원들의 동기부여기법으로 활용했던 것들은 무엇인가?

비전과 이념으로 구성되는 핵심가치를 실천하는 사람은 칭찬하고 이를 위반하는 사람은 야단치는 신상필벌을 엄히하고 원칙과 목표는 결코 바꾸지 않았으나 그것을 달성하는 방법을 자유롭게 맡기는 자율경영을 실천하였다.

(4) 어떤 점에서 레이크록은 훌륭한 리더인가?

조직의 핵심가치를 비전과 이념으로 구체화시킨 다음 이를 경영전반에 반영하고 솔선수범해서 실천하는 점에서 훌륭한 리더이다.

사례2 : GE

GE의 잭웰치 회장은 비전과 이념을 구성원들의 참여속에 명확히 하고 구성원들과의 토론을 통해 그들을 설득하고 변화시키며 나아가 비전과 이념을 경영관리에 반영시켜 경영의 일관성을 기하는 변혁적 리더이다(Noel M. Tichy and Stratford Sherman, 1994).

(1) 잭웰치가 강조하는 조직의 핵심가치는 무엇인가?

GE의 원대한 꿈과 희망인 비전은 <세계에서 경쟁력이 가장 강한 기업: 업계1위나 2위의 기업>이 되는 것이며, 이념은 자신의 6가지 신조를 중심으로 하여 많은 토론을 통해 작성한 <가치헌장>이다.

(2) 그리고 그는 이러한 가치를 어떠한 방법으로 조직구성원들에게 전달하였는가?

참여와 토론을 통한 공유가치의 형성을 기하였을 뿐만 아니라 채용, 평가, 보상 등 GE의 인사관리 전반에 침투되어 GE의 구성원들이 이를 실천하지 않을 수 없도록 제도화 하였다.

(3) 잭웰치가 구성원들의 동기부여기법으로 활용했던 것들은 무엇인가?

워크아웃 방식과 같은 참여와 자유로운 토론의 활성화를 시도하였다. 또한 가치헌장을 반영하는 인사제도의 개선을 시도하였다. 그리고 우수기업에 대한 벤치마킹을 통해 자극을 부여하였다.

(4) 어떤 점에서 잭웰치는 훌륭한 리더인가?

조직의 핵심가치를 비전과 이념으로 구체화시킨 다음 이를 경영전반에 반영하고 솔선수범해서 실천하는 점에서 훌륭한 리더이다.

(5) 잭웰치가 경영혁신을 성공적으로 도입할 수 있었던 점은 무엇인가?

웰치의 신조에서도 볼 수 있듯이 경영혁신의 필요성을 사전에 감지하고 혁신에 대한 저항을 참여와 진지한 토론을 통해 극복하였으며, 명확한 비전과 이념을 제시하여 순리에 따른 혁신을 차근차근히 실천하였다는 점에서 잭웰치는 경영혁신에 성공할 수 있었다.

(6) 당시 우량기업인 GE에 경영혁신을 도입하게된 배경은 무엇인가?

웰치의 신조중 <변화하지 않으면 안되는 상황에 놓이기 전에 변화하라>는 것에서 찾아볼 수 있듯이 회장취임 당시는 우량기업이었으나 몇 년후를 내다보니 현실에 안주해서는 안되겠다는 판단이 있었다. 실제로 90년초 개혁을 추진하지 않고 현실에 안주한 많은 우량기업들이 혼들릴 때 많은 GE 임직원들은 잭웰치의 선견지명을 인정하고 잭웰치에게 감사하였다.

사례3 : HAM

HAM(The Honda of America Manufacturing, Inc.)의 창업자인 혼다는 비전과 이념을 제시하고 구성원을 변화시키며 나아가 비전과 이념을 경영관리에 반영시켜 경영의 일관성을 기하는 변혁적 리더이다(로버트 L. 슈크, 김원석 역, 1994).

(1) 혼다가 강조하는 조직의 핵심가치는 무엇인가?

혼다는 <전세계에 합리적인 가격으로 매우 효율적인 제품을 공급하겠다>는 원대한 꿈과 희망을 국제적 시각에서 비전으로 설정하고, 성취가 불가능하더라도 완벽을 요구하는 <승리의 정신>을 철학으로 삼아 현상유지를 결코 받아들이지 않는다.

(2) 그리고 그는 이러한 가치를 어떠한 방법으로 조직구성원들에게 전달하였는가?

혼다는 목표와 철학을 성문화하거나 슬로건화하지 않았으나 몸소 실천하고 제도화하여

많은 구성원들이 혼다의 가치를 공유하고 실천하도록 했다.

(3) 혼다가 구성원들의 동기부여기법으로 활용했던 것들은 무엇인가?

팀워크존중차원에서 개인전용 주차장, 사무실, 식당을 두지 않고 있고, 찬업, 교대근무방식 등을 투표로 결정하며, 해고의 부당성을 호소하는 재판부, 불만사항을 전달할 수 있는 스피크아웃프로그램등이 있다. 또한 혼다는 실적중심의 승진시스템을 갖추고 있고 제안된 아이디어에 대해 48시간이내에 피드백이 주어지는 제안제도와 집단문제해결을 위한 NH서클등이 있어 창의와 도전정신을 자극하고 있다.

(4) 어떤 점에서 혼다는 훌륭한 리더인가?

목표와 철학에 따라 현장중심으로 솔선수범하는 자세와 국제적인 시각에서 원대한 꿈과 희망을 비전으로 구체화하였으며, 이를 구현하는 데 따르는 어떠한 어려움도 극복할 수 있는 여건을 인사, 조직관리 측면에서 조성하였다는 점에서 훌륭한 리더이다.

(5) 혼다의 현장관리는 리더십차원에서 어떠한 의미를 가지고 있는가?

HAM의 관리자들은 공장으로부터 정보가 들어오기를 기다리지 않는다. 그들은 아이디어를 찾기위해 생산부서에 가서 직접 문제를 파악한다. 중역들의 경우도 현장의 문제를 풀기 위해서는 공장에서 중역회의를 개최한다. 이러한 현장중심의 문제파악과 의사결정은 오늘날 우리들에게 매우 중요한 의미를 갖는다.

사례4 : 휴렛패카드

휴렛패카드의 공동창업자인 휴렛은 확고한 철학을 중심으로 구성원을 참여시켜 설득하고 변화시키며 나아가 자신의 철학을 경영관리에 반영시켜 경영의 일관성을 기하는 변혁적 리더이다(이학종, 1989, pp.323-336).

(1) 휴렛이 강조하는 조직의 핵심가치는 무엇인가?

인간은 무한한 잠재능력을 가지고 있으며 여건만 조성되면 충분히 창의력을 발휘할 수 있을 것이라는 <인간존중>의 경영이념을 철저히 신봉하고 있다.

(2) 그리고 그들은 이러한 가치를 어떠한 방법으로 조직구성원들에게 전달하였는가?

휴렛패카드방식과 이와 관련된 모든 방침과 제도가 조직의 핵심가치를 전달하는 차원에서 마련되고 있다.

(3) 휴렛은 구성원들의 동기부여기법으로 활용했던 것들은 무엇인가?

출퇴근기록기를 없애고 유연근무제를 도입하며 경영자들이 현장을 돌아다니면서 격려하고 의견을 수렴하는 순회경영, 사장실 문을 열어 놓고 항상 직원들의 불평불만이나 의견을 수렴하는 문호개방정책, 실험실을 개방하여 자신의 아이디어를 구체화하도록 하는 실험실개방정책, 결산이익의 일부를 직원들에게도 배분하는 이윤분배제도 등 주요한 경영관리제도들을 통해 무한한 인간의 잠재력을 개발하여 활용하기 위한 노력을 했다.

(4) 어떤 점에서 휴렛은 훌륭한 리더인가?

휴렛은 인간을 믿는 인간존중의 확고한 철학위에 모든 경영활동을 수행하고 있다. 그리고 이러한 믿음을 실천하는 방침과 제도의 설계가 독특하게 이루어지도록 하고 있다는 점에서 휴렛은 훌륭한 리더이다. 철학을 악세사리나 장식품으로 보지 않고 철학과 방침 및 제도간의 연계성을 맺어 실천한다는 것은 매우 중요한 리더의 자질이다.

(5) 우리 나라 기업의 경우 순회경영의 도입, 정착이 가능하다고 보는가?

경영자들이 현장의 의견을 수렴하고 직원을 격려하기 위한 취지에서 실시되는 순회경영은 인간존중의 철학을 실천하기 위해 도입한 좋은 제도라는 믿음이 회사와 구성원간에 형성되어 있어야 한다. 그러나 그러한 믿음이 없을 경우 구성원은 오히려 이러한 제도를 거추장스러운 것으로 생각하여 거부할 수 있다. 또한 이 제도의 주체로서 경영자들도 이러한 배경철학을 이해하지 못할 경우 통제나 감시의 수단으로 이를 악용할 수 있다.

사례5 : 고아사

고아사의 설립자인 빌 고아는 명확한 이념을 중심으로 구성원을 참여시켜 변화시키며 나아가 이념을 경영관리에 반영시켜 경영의 일관성을 기하는 변혁적 리더이다(로버트 레버링 외, 이충호 역, 1986, pp.13-15).

(1) 고아가 강조하는 조직의 핵심가치는 무엇인가?

자율과 책임, 도전과 개척의 정신에 따라 스스로 업무를 찾아 최고로 완벽하게 수행하는 것이다.

(2) 그리고 그는 이러한 가치를 어떠한 방법으로 조직구성원들에게 전달하였는가?

입사시에 편지형식으로 전달하고 이를 격자조직이라는 독특한 조직모델로 실천하였다.

- 어떤 고정된 또는 부여된 권위도 존재하지 않는다.
- 후원자만 있을 뿐 보스는 없다.

- 동료의식에 따른 자연적인 리더십
- 개인대 개인의 직접대화시스템
- 실제로 그것을 수행해 내는 사람들이 직접 설정하는 목표
- 각자의 기술에 의해 짜여진 임무와 역할

(3) 고아가 구성원들의 동기부여기법으로 활용했던 것들은 무엇인가?

스스로가 하고 싶은 일을 찾아 최고의 위치를 확보하도록 하는 자율과 책임, 그리고 도전과 개척의 정신을 충분히 보장해주었다는 점이다. 구체적으로는 자율적인 목표설정, 보스에 의한 통제가 아닌 동료로서의 후원과 지원, 이익분배제도 등을 들 수 있다.

(4) 어떤 점에서 고아는 훌륭한 리더인가?

외면적인 통제나 지시를 하지 않고 내면적이고 자율적인 통제가 이루어지도록 한 점에서 고아는 훌륭한 리더이다.

(5) 고아사의 <비경영의 경영체계>란 무엇인가?

직위나 서열등과 같은 전통적인 조직을 가지고 있지 않고 회사생활의 모든형식을 머리 속에 간직하고 있는 자율경영체계이다. 이는 <격자조직>이라 부르는 독특한 조직모델로 표현되고 있다.

사례6: Federal Express

Federal Express사의 창업자인 프레드 스미스는 비전과 이념이 분명하고 이를 현실의 경영에서 실천하는 변혁적 리더이다(로버트 H. 워터맨, 송경근역, 1995, pp.115-147).

(1) Federal Express사의 핵심가치는 무엇인가?

Federal Express사의 비전은 <배달품목이 현지시간으로 오전 10시반까지 배달되도록 기한을 맞추는 것>이다. 또한 Federal Express의 이념은 <사람에게 좋은 대우를 해주면 그들은 훌륭한 보답과 이익을 가져다 준다는 것>이다. 창업자인 스미스는 자신의 인간제일주의 철학이 사회의 일반적인 경향과 일치하는 것이며 특별한 것은 아니라고 믿고 있다.

(2) 그리고 스미스는 이러한 가치를 어떻게 전달하는가?

Federal Express사의 핵심가치는 Federal Express사의 경영자지침서에도 잘 나타

나 있다. Federal Express사에는 인간제일주의 사상을 실현하는 데 도움을 주는 두 가지 메케니즘이 있다. 하나는 정기적으로 실시되는 복합적인 설문조사이고, 두번째는 모든 종업원들에게 항상 공정한 처우를 보장하는 프로그램이다.

(3) 스미스가 구성원들의 동기부여기법으로 활용했던 것들은 무엇인가?

'설문조사-피드백-행동프로그램'이나 '공정한 처우보장'과 같은 Federal Express의 정책은 그들의 인간제일주의 철학을 단순히 뒷받침하는 수준을 능가하고 있다. 그들의 철학 자체에서 그리고 그것을 신뢰하게 만드는 시스템속에서 우리는 다시 한번 Federal Express 사람들의 단결, 조직운영, 그리고 일관된 전략적인 성공을 엿볼 수 있다.

(4) 어떤 점에서 스미스는 훌륭한 리더인가?

1990년 Federal Express는 서비스회사로서는 최초로 말콤볼드리지 품질대상을 수상했는데 이것도 비전과 이념이 분명한 경영을 하는 Federal Express사의 선진적인 경영 방식 덕분이라는 점을 우리는 명심해야 하겠다.

V. 結論

20세기는 근대화의 시대였다면, 다가오는 21세기는 세계화의 시대가 될 것이다. 세계화는 국제화와 다르다. 국제화란 나라가 중심이 되어 무역, 경제, 문화측면에서 외국과의 교류를 확대하는 것이라면, 세계화란 나라와 기업, 그리고 국민 모두가 우리들의 경쟁력을 바탕으로 세계 속의 중심국가로서 세계와 상호작용을 하는 것이다. 우리들의 세계화란 일류화, 합리화, 일체화, 한국화, 인류화를 뜻한다.

이상에서 보듯이 우리 정부는 세계화의 개념을 근대화와 대비하여 그리고 국제화와 비교하여 정의하기에 이르렀다. 세계와 상호작용을 하기 위해서 우리는 국가나 기업 또는 개인차원에서 경쟁력을 가져야 한다. 나아가 이러한 힘을 갖기 위해서 우리들은 각자의 정체성을 확립해야 한다. 우리들의 정체성은 국가와 기업 또는 개인의 비전과 이념으로 표시할 수 있다(백삼균, 1995, pp.315-318).

정부도 우리들의 21세기 국가비전을 제시하였으며 우리의 국가비전은 '통일된 세계중심국가'이다. 대외적으로 모범이 되고 존경받고 가보고 싶은 나라이며 동경의 대상이 되는 나라가 되고자 한다. 그리고 대내적으로는 삶의 풍요와 살기 편안한 부민안국의 국가

가 되고자 한다. 그리고 이를 위해 주요 분야별 세계화가 이루어지도록 노력하고자 한다. 즉 교육의 세계화, 법·경제의 세계화, 정치·언론의 세계화, 행정·지방의 세계화, 환경의 세계화, 문화·의식의 세계화를 통하여 '통일된 세계중심국가'를 21세기에 만들고자 한다. 또한 이러한 6대 부문별 세계화는 구체적인 전략과제와 연결되어서 정부 각 부처의 업무를 명확히 함과 동시에 부처간의 협조를 원활히 하도록 하고자 한다.

이러한 구체적인 노력이 앞에서 제시한 세계화의 개념을 바탕으로 21세기 국가비전에 따라 각 부처별로 이루어질 때 우리 나라의 국가정체성(NI: National Identity)이 확립되어 대외신인도가 제고되고 국가경쟁력이 높아질 것이다. 이러한 정부의 노력과 더불어 금융기관이나 기업들도 국가비전을 전제로 한 각자의 비전과 이념을 기업의 아이덴티티로 삼는 기업의 정체성(CI: Corporate Identity)을 확립해야 한다(백삼균, 1991, pp.421-439). 자방자치단체는 말할 것도 없고 개인도 자신의 아이덴티티를 분명히 하는 삶을 살아야 한다. 이것이 비전과 이념을 중심으로 한 근본적 혁신의 요체이다. 그러나 우리는 이러한 근본적 혁신에 실패하여 작금의 우리 현실은 총체적 위기이다. 정부도 금융기관도 기업도 분명한 비전과 이념을 중심으로 정체성을 확립하고, 정책의 일관성을 유지하여 대외 신인도를 제고하지 못하여 주저 않고 말았다.

일찍이 우수기업들은 기업의 정체성을 명확히 하는 경영을 자율적으로 실천하여 왔으며, 이러한 경영방식을 문화경영이라 한다. 문화경영은 비전과 이념을 중심으로 하며, 여기에서는 사회적 정당성이 존중되는 비전과 이념의 설정이 중요하다. 나아가 이렇게 설정된 기업의 비전과 이념은 구성원들에 의해 현실에서 존중되고 실천되어야 한다. 이것이 기업의 사회적 정당성을 스스로 높이는 길이며, 기업 경쟁력을 높이고, 기업이 지속적으로 사회 속에서 생존할 수 있는 길이기도 하다.

이러한 점에서 우리 나라 기업들은 문제의 심각성을 깨달아 근본적인 경영혁신을 시도 하여야 하겠다. 이제까지와 같은 제도, 기법 중심적이고 단편적이며 임기응변적인 혁신이 아니라 경영패러다임을 바꾸는 근본적인 혁신이 이제 경영 현장에서 실천되어야 한다(백삼균, 1991, p.211). 기업의 비전과 이념을 세계화, 정보화, 개방화 시대에 알맞게 설정하고(백삼균, 1995, pp.319-321), 이에 근거한 일관성있고 품위있는 경영이 자율적으로 이루어져야 한다.

문화경영 시스템의 기반을 적극적으로 마련하는 기업은 단기적으로는 손실이 크고 힘 이 들겠지만 세계화 시대를 맞이하여 세계와의 경쟁에서 살아남을 수 있는 경쟁력을 갖

출 수 있을 것이다. 따라서 세계와의 경쟁에서 이길 수 있고 사회적 책임과 윤리적 경영 관점에서도 무리가 없도록 하여, 사회와도 선린관계를 유지하기 위해서는 과거와 다른 경영패러다임으로서 문화경영을 우리 나라 기업들이 자율적으로 수용하고 실천하려는 자세가 요청된다.

參 考 文 獻

1. 동양문화

- 길 아멜리오외, 백삼균외 역(1997), 「전환경영」, 서울: 기업문화연구원.
- 노엘 M. 티키외, 박영종 역(1995), 「개혁을 추구하는 리더십」, 서울: 21세기 북스.
- 로버트 H. 워터맨, 송경근 역(1995), 「팀경영 & 조직학습: 타월한 사례」, 서울: 한언.
- 로버트 L. 슈크, 김원석 역(1994), 「혼다: 미국을 이렇게 점령했다」, 서울: 황제.
- 로버트 레버링외, 이충호 역(1986), 「엘리트가 선택하는 미국의 100대 최고직장」, 서울: 경영문화원.
- 마이클 마쿼드, 앵거스 레널즈, 송경근 역(1995), 「글로벌 학습조직」, 서울: 한언.
- 매일경제신문사(1997), 「부즈·앨런 & 해밀턴 한국보고서」, 서울: 매일경제신문사.
- 백삼균(1991), “CI의 효율적 도입방안 연구”, 한국방송통신대학, 「논문집」, 제2집, pp. 421-493.
- 백삼균(1991), “경영혁신의 일환으로서 문화경영의 필요성과 원리”, 서울대학교 노사관계연구소, 「노사관계연구」, 제2권, pp.221-248.
- 백삼균(1993), “기업문화와 조직유효성”, 한국방송통신대학, 「논문집」, 제16집, pp. 409-432.
- 백삼균(1995), “전략적 비전과 이념”, 한국방송통신대학, 「논문집」, 제19집, pp.311-329.
- 백삼균외(1997), 「한국통신 기업문화 연구보고서」, 서울: 기업문화연구원.
- 이상문(1994), 「글로벌시대의 초일류기업」, 서울: 명진출판.
- 이학종(1989), 「기업문화론: 이론, 기법, 사례연구」, 서울: 법문사.

- J. F. 러브외, 삼성출판사 편집국 역(1990), 「맥도널드」, 서울: 삼성출판사.
카고노타다오, 한 형일 역(1996), 「기업의 패러다임 변혁」, 서울: 비봉출판사.
켄 블랜차드, 미쉘 O. 코너, 김홍민 역(1997), 「가치경영」, 서울: 창현출판사.

2. 서양문헌

- Bertodo. R.(1990), "Implementing a Strategic Vision", *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 5, pp. 22-30.
- Burack, Elmer H.(1991), "Changing the Company Culture: The Role of Human Resources Development", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 1, pp. 88-95.
- Campbell, Andrew and Yeung, Sally(1991), "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4, pp. 10-20.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A.(1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co..
- El-Namaki, M.S.S.(1992), "Creating a Corporate Vision", *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 6, pp. 25-29.
- Peters,T. J. & Waterman, Jr.(1982), *In Search of Excellence*, N.Y. : Harper & Row publishers.
- Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, N.Y.: Jossey-Bass Publishers.
- Tichy Noel M. and Sherman Stratford(1994), *Control Your Destiny or Someone Else Will*, N.Y.: Harper Business.
- Wilson, Ian(1992), "Realizing the Power of Strategic Vision", *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 5, pp. 18-28.

Culture Management as a New Management Paradigm

Sam-Kyun Baik*

ABSTRACT

Current corporations exist in the very competitive world which differs from that of the past. So it is necessary to continuously gain competitive advantages. In order to make companies more competitive in the new world, corporate managers must throw out their old notions about how corporations should be organized and run. That is to say, they should undertake comprehensive and fundamental changes in the entire corporate system. These changes are related to developing and sharing farsighted firm-specific vision and philosophy. These changes are named Culture Management(CM) in this article, which means MBVP(Management By Vision And Philosophy). CM will be increasingly adopted by companies in the future. Because CM can prevent managers and employees from wasting their efforts through shared vision and philosophy. CM can make the company more competitive in the end.

* Korea National Open University