

經營革新의 一環으로서 文化經營의 必要性和 原理

白 三 均

目 次

- | | |
|---------------------|-------------------|
| I. 序 論 | IV. 優秀企業의 企業文化 事例 |
| II. 文化經營의 必要性和 期待效果 | V. 要約 및 提言 |
| III. 文化經營의 概念과 技法 | |

I. 序 論

최근들어 우리나라 기업들은 정치·사회·경제·기술적 환경의 급격한 변화를 겪고 있으며, 기업에 대한 비판의식의 점증, 이미지 제고의 필요성 증대, 경쟁의 격화, 세대간의 가치관의 차이 등 당면과제가 부각되고 있다. 이에 따라 우리나라 기업들은 과거와 다른 관점에서의 경영이 요구되고 있다.

이러한 요청에도 불구하고 전통적인 경영방식을 그대로 답습하거나 단견적·임기응변적 경영혁신에 그치고 있는 기업들이 많다. 그러나 이제 우리나라 기업들이 근본적인 경영혁신을 이루지 않고서는 생존할 수 없는 상황임을 감안할 때 새로운 관점에서의 경영을 과감하게 시도해야 할 것이다.

「혁신」(innovation)은 「무」에서 「유」를 창조하는 것만이 아니라 「유」에서 「유」를 창조하는 것도 포함하는 「신결합」(new combination)을 의미한다. 그러나 대부분의 사람들은 「혁신」을 「무」에서 「유」를 창조하는 것만으로 이해함으로써 혁신은 어렵고 위험부담이 큰 것으로 보아 혁신을 꺼리고 현상유지에 집착하게 된다. 이 점이 변화에 대한 저항(resistance to change)을 발생시키는 원인이 되고 있다.

근본적인 경영혁신이 요구되는 현실에서 볼때 우리나라 기업들은 「무」에서 「유」를 창조하는 혁신보다 「유」에서 「유」를 창조하는 혁신이 「신결합」측면에서 보다 절실히 요청되고 있다. 기업이 보유하고 있는 많은 자원과 에너지, 여러가지 관리제도와 기법,

* 韓國放送通信大學 經營學科 副教授

구성원 각자의 역할과 본분, 그리고 기업의 목표와 철학 등이 서로 유기적인 관련성을 시스템관점에서 맺기보다 따로따로 별개의 요소로 존재하는 현실을 직시하고 이에 단호하게 대처해야 한다. 전략은 있되 비전은 없고, 철학은 있되 한낱 장식품에 불과한 기업들이 많음을 볼 수 있다.

이제 우리나라 기업들은 스스로 보유하고 있는 다양한 자원과 제도 및 기법 등을 비전과 이념을 중심으로 시스템적 관점에서 유기적으로 연계시켜 시너지효과를 거두도록 하는 경영혁신을 시도해야 할 때이다. 즉, 문화경영을 정착시킬 때이다.

본고는 문화경영(culture management)의 필요성과 효과 및 그 원리를 우수기업의 사례와 함께 분석, 제시함으로써 우리나라 기업의 경영자나 주관부서가 기업문화도입 시 부딪칠 수 있는 변화에 대한 저항을 극복할 수 있도록 하는 것을 주 목적으로 한다.

우리나라 기업이 문화경영 관점에서의 경영혁신을 성공시키기 위해서는 다음의 사항을 변화담당자(CA : Change Agent)로서 개인이나 집단이 잘 숙지하여 고객(client)에게 영향을 강하게 미칠 필요가 있다.

첫째, 문화경영이 새로운 경영방식이라고 하더라도 「부」에서 「유」를 창조하는 것이 아니라 「유」에서 「유」를 창조하는 것이므로 크게 부담되는 것이 아니라는 점이다.

둘째, 문화경영의 필요성은 무엇이며, 문화경영이 정립된 후에 기대할 수 있는 효과는 무엇인가? 그 기대효과는 사회, 기업, 구성원의 입장에서 어떻게 설명할 수 있는가?

셋째, 문화경영은 어떠한 절차에 의해서 도입될 수 있으며 그 원리와 기법은 어떠한가? 그리고 구성원들 각자는 무엇을 어떻게 해야 하는가?

이상의 내용이 본고의 연구과제이며 이러한 과제의 해결을 통해 우리나라 기업에서 문화경영의 성공적 도입과 실천을 지원하는 것이 본 연구의 목적이다.

II. 文化經營의 必要性和 期待效果

1. 文化經營의 필요성

문화경영의 필요성은 최근들어 우리나라 기업들이 경험해 오고 있는 급격하고 구조적인 환경의 변화속에서 찾을 수 있다.

첫째, 정치적인 환경측면에서 볼때 정치민주화에 대한 욕구가 분출되어 내적으로는 산업현장에서의 참여와 의견수렴을 요구하는 산업민주화(industrial democracy)에 대한 기대가 커지고 있다. 그리고 외적으로는 기업에 대한 비판의식이 점증하고 이와 관련한 체계적이고 조직적인 사회운동이 활성화되고 있다.

이와 같은 정치적 환경변화에 적극·능동적으로 대응하도록 하기 위해서는 가능한 많은 구성원들의 의견을 수렴하고 의사결정에 참여하도록 하는 민주적 경영관리가 인간존중의 철학에 따라 이루어져야 하며, 이와 동시에 뚜렷한 목표와 철학에 의한 일관성있고 품위있는 경영을 하여 기업의 이미지를 향상시킬 수 있어야 한다. 기업이 뚜렷한 목표와 철학이 없이 우왕좌왕할 때 일관성이 결여되고 품위도 손상되어 사회일반의 비판이 되고 있다는 점을 인식해야 한다.

둘째, 사회적 환경측면에서 볼때 전후의 풍요로운 사회속에서 성장해 온 신세대(new breed)들이 거대한 물결처럼 밀려오고 있어 기성세대와 신세대간의 가치관의 갈등을 심화시키고 있다. 기업은 이러한 가치관의 차이로 인하여 구성원들의 노력을 결집시키지 못하고 있어 기성세대와 신세대간의 공통의 가치관의 발굴과 실천·전파가 무엇보다 중요한 시대가 되었다.

한편, 오늘날 신세대는 거대한 물결이며 과도이기 때문에 이에 거슬리는 행동을 하기 보다 이를 순조롭게 타고 넘는 지혜가 필요하다고 본다. 따라서 기성세대들은 신세대관리론의 습득이 요청되며, 신세대의 특성과약에 관심을 집중할 때 신세대 관리기술이 습득될 수 있을 것이다.

오늘날의 신세대는 과거의 기성세대들 처럼 장점과 단점을 동시에 갖고 있다. 신세대의 강점은 소신있고 당당하고 합리적이라는 점이며, 약점은 의무와 책임은 지지 않으려고 하면서 권리는 쉽게 주장하는 점이다. 따라서 기성세대들은 신세대 관리차원에서 약점을 보완하고 강점을 살릴 수 있는 방안을 모색해야 하며, 문화경영이야말로 이러한 필요성에서 볼때 가장 적합한 방법이라고 볼 수 있다.

셋째, 경제적인 환경측면에서 볼때 우리나라 기업들은 시장개방의 가속화와 지구촌시대의 도래로 인하여 국내외적으로 치열한 경쟁에 휘말리고 있어 경쟁기업과의 차별화가 요청되고 있다. 그럼에도 불구하고 기술적으로는 기술혁신이 가속화되고 있어 기업간의 기술격차가 점차 빨리 좁혀지고 있으므로 이에 대한 장기안목적 대응이 요청되고 있다.

우리나라 기업들은 치열한 경쟁속에서 기술이외의 다른 측면에서 타기업과 비교하여 우위를 점할 수 있는 자원을 개발·관리해 나갈 필요가 있다. 이러한 점에서 가장 중요한 기업의 자원이 기업문화이다. 이것은 돈으로 살 수 없는 것이며, 오랜 기간동안 구성원들이 정성들여 가꾸어야 그 효과를 기대할 수 있다. 따라서 하루라도 빨리 기업 특유의 기업문화를 정립시켜 타기업과의 비교우위를 점하도록 하는 것이 무엇보다도 중요하다.

이상에서 보았듯이 정치·사회·경제·기술적 환경변화와 관련하여 우리나라 기업들이 안게되는 당면과제를 극복하기 위해서는 뚜렷한 목표와 철학이 있는 경영, 즉 문화경영이 이루어지지 않으면 안된다.

2. 문화경영의 기대효과

그러면 문화경영이 이루어짐으로써 기대되는 것은 무엇인가? 문화경영 추진 후의 기대효과를 사회의 입장, 조직의 입장 그리고 구성원 개인의 입장으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 사회의 입장

문화경영이 이루어지면 사회가치관이 올바르게 정립될 수 있다. 오늘날 우리나라는 사회적으로 가치관의 혼란에 따른 많은 사회적 문제점을 안고 있다. 이러한 문제점은 여러가지 이유로 발생되었다고 볼 수 있으나 기업경영과 관련하여 발생한 경우도 많으므로 기업은 이러한 문제해결에 동참한다는 입장에서 구성원들이 뚜렷한 목표와 철학을 갖고 살 수 있도록 하는 비전과 철학이 있는 경영을 할 수 있어야 한다.

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

2) 조직의 입장

다음으로 조직의 입장에서 기대되는 효과를 세가지로 요약해 볼 수 있다.

첫째, 특정기업의 경영이 기업의 비전(목표)와 철학(이념)을 뿌리로 삼아 이루어짐으로써 일관성있는 경영이 확립될 수 있고, 이에 따라 기업의 품위유지와 이미지 제고가 가능해진다. 이미지가 좋은 기업에는 우수한 인재의 유입이 예측되는 한편, 시장에서 이미지 점유율은 시장점유율과 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 능력의 극대화를 기대할 수 있다. 기업의 비전과 이념이 기업경영의 구심점으로 자리를 잡게되어 임직원들 각자의 노력이 낭비되지 않고 구심점을 중심으로 결집될 수 있어 조직능력의 극대화를 기할 수 있다. 그동안 우리나라 기업들은 임직원들 각자의 다양한 노력이 구심점으로 모이기 보다 분산되고 낭비되는 경우가 많아, 각자는 나름대로 열심히 노력했음에도 불구하고 선진초우량기업의 성과수준과 비교할 수 없는 낮은 성과수준을 유지해 왔었음을 부인할 수 없고, 이에 따라 각자는 노력한 만큼 보상을 기업으로부터 받지 못해 불공정성을 크게 지각하고 있기도 하다.

셋째, 기업문화의 정립에 의해 문화경영이 이루어지게 되면, 기업의 여건변화에 따른 비전과 이념의 수정·보완이 지속적으로 이루어지게 됨으로 단견적·임기응변적이 아니라 장기안목적·전략적 경영이 가능해지고, 기업의 대외적 환경적응력이 커지게 된다.

3) 개인의 입장

이상과 같은 사회·조직차원의 기대효과와 더불어 조직구성원 차원에서의 기대효과도 찾아 볼 수 있다. 구성원 차원의 기대효과를 세가지로 요약해 보면 다음과 같다.

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

그동안 우리나라 기업의 구성원들은 기업의 비전이 뚜렷히 제시되지 않음으로 인해 개인의 목표 및 비전설정과 이의 구현이 불가능한 경우가 많았고 심리적인 불안감도 컸음을 부인할 수 없다. 그러나 기업문화의 정립이 이루어질 경우 이러한 문제는 극복되고, 모든 구성원들이 개인들의 노력 여하에 따라 꿈, 희망, 보람과 풍요를 공정하게

누릴 수 있게 될 것으로 기대된다.

둘째, 기업문화 관점에서의 경영, 즉 문화경영의 원리를 이해하고 생활화할 때 임직원 각자는 뚜렷한 목표와 철학에 따라 일관성있는 삶을 살게됨으로써 성공적인 삶이 보장될 수 있다. 뚜렷한 목표와 철학을 갖고 일관성있는 삶을 사는 사람은 직장에서는 존경받는 상사가 될 수 있고, 가정에서는 모범적인 가장이 되고, 사회에서는 영향력있는 인물이 되어 어느 곳에서나 진정한 권위를 누릴 수 있게 된다.

현실적으로 기업조직의 하위직 사원들이 직장생활에서 겪고 있는 가장 큰 애로사항은 일관성없는 지시나 명령을 일삼고 강압적 권위에만 의존하는 상사라는 사실에 비추어 보면 직장생활의 보람 수준을 높이는 차원에서도 기업문화는 요구되고 있다.

셋째, 기업문화가 정립이 되면 기업구성원들이 소신있고 당당하게 직장생활을 할 수 있는 풍토가 조성됨으로써 인간해방과 노동해방을 기대할 수 있다. 문화경영 하에서는 임직원들 각자가 기업의 비전과 이념에 따라 옳다고 생각하는 바대로 업무를 수행할 수 있게 됨으로써 타율적·외면적 통제·지시를 벗어나 자율적·내면적 규제가 이루어질 수 있게 된다.

그동안 우리나라 기업의 타율적·외면적 통제와 눈치보는 풍토 하의 직장생활을 탈피할 수 있는 가능성이 높아진다는 점에서 기업문화는 하루 빨리 정립되어야 할 과제이다.

이상에서 살펴본대로 기업문화 추진후 기대되는 효과가 사회나 조직의 입장에서만 존재하는 것이 아니라 조직구성원인 개인의 입장에서도 존재하므로 기업문화의 추진 과정에 의혹을 품고 경계하거나 비판적이고 동참을 거부하기보다 모두가 적극 협조·참여함으로써 소기의 성과를 하루 빨리 거둘 수 있어야 한다.

Ⅲ. 文化經營의 概念과 技法

1. 文化經營의 概念과 도입절차

1) 文化經營의 概念

최근들어 한국의 기업들은 정치, 경제, 기술, 사회적 환경의 급격한 변화를 겪고 있

으며, 기업에 대한 비판의식의 점증, 이미지 제고의 필요성, 경쟁의 격화, 세대간의 가치관의 차이 등 당면과제가 부각되고 있다. 이에 따라 우리나라 기업들은 과거와 다른 경영방식이 경영혁신 차원에서 요구되고 있다.

전통적으로 우리나라 기업들은 사원들의 등을 밀어 붙여 단기적 업적과 생산성을 제고시키는 「푸쉬 경영」(push management)을 일삼아 왔다고 볼 수 있다. 그러나 이제는 사원들을 뚜렷한 목표와 철학으로 끌어당기는 「풀 경영」(pull management)을 해야 할 때가 되었다. 따라서 오늘날의 경영진이나 관리자들도 사원들에게 비전(vision)과 철학(이념 : philosophy)을 제시하고 이의 실현을 위해 상호협력하는 풍토를 조성하는데 노력을 경주해야만 한다.

이와 같은 경영방식의 변화, 즉 「푸쉬 경영」에서 「풀 경영」으로의 변화가 오늘날 우리나라 기업에게 요구되는 경영혁신이라고 볼 수 있다. 요컨대 오늘날 우리나라 기업에 요청되는 경영혁신은 과거와 같은 기법이나 제도 차원의 임기응변적이고 단견적인 경영혁신이 아니라 장기안목적인 입장에서 경영의 뿌리이며 정신적 지주인 기업철학을 비전과 더불어 설정·제시하고 이에 근거하여 전반적 경영관리가 이루어지도록 하는 문화경영을 말한다.

그러면 문화경영에서 요구되는 기업문화란 무엇인가?

기업문화란, 좁게는 기업의 비전과 철학에 따라 형성된 구성원들의 공유된 가치의식이라 말할 수 있으며, 넓게는 구성원들의 공유가치와 행동양식 및 이에 근거한 제도·관리시스템의 총체라고 볼 수 있다. 이러한 기업문화의 정립은 먼저 경영의 뿌리가 되는 비전과 기업이념을 설정·제시하는 일로부터 시작된다.

그러면 기업의 비전과 이념이란 무엇인가?

먼저 기업의 비전은 기업의 원대한 꿈과 희망을 나타내는 것으로 기업의 성장전략이나 영역전략을 실천함으로써 구현되는 장기목표이며, 기업이념은 존재이념, 경영이념, 행동이념으로 구성되어 있다.

여기에서 「존재이념」이란, 기업은 누구를 위해서, 무엇때문에, 어떤 영역에서 존재하는가를 밝히는 것이고, 「경영이념」이란, 바람직한 경영시스템을 규정하는 것으로 경영의사결정의 기준이 되는 것이다. 그리고 「행동이념」이란, 매일매일의 직장생활에서 사원들이 어떻게 행동해야 하는가를 밝히는 것이다.

2) 문화경영의 도입 절차

그러면 기업문화는 어떠한 절차와 방법에 의해서 정립될 수 있는가?

한국기업이 강한 문화를 정립하기 위해서는 기업의 비전과 이념을 정상적인 절차와 방법으로 설정하고, 이것을 제도와 기법 차원, CI 및 운동 차원, 그리고 임직원의 역할과 부분 차원으로 승화시킬 수 있어야 한다. 기업문화 정립을 위한 절차와 방법을 6단계로 구분하여 제시해 보면 다음과 같다.

〈제1단계〉 분위기 조성 : 변화에 대한 저항을 극복하기 위한 분위기 조성단계이며, 이에선 전사원을 대상으로한 기업문화설명회, 실무추진위원의 사전워크샵, 사보, 뉴스레터를 이용한 홍보, 비디오, 안내책자의 발간·배포 등 다양한 방법이 있으며 회사의 형편에 따라 적절한 방법을 선택할 수 있어야 한다.

〈제2단계〉 기업문화의 조사, 분석 : 기업문화관련 조사에는 사규, 사사, 사보 등 관련자료의 분석, 계층·직능별 표본추출에 의한 면접조사, 대내 임직원 의식구조 및 기업문화조사, 대외 고객 및 국민대상의 이미지조사 등의 방법이 있으며, 이러한 다양한 조사결과를 체계적으로 분석하여 기업문화의 현상평가 및 이상설계의 기초자료로 삼도록 한다.

〈제3단계〉 조사결과의 피드백과 기업이념 및 비전의 확정 : 기업문화와 관련된 조사결과를 임직원들에게 피드백해 주어야 하며, 이에선 임직원 대상의 보고회 개최, 사보의 활용, 사후 워크샵의 활용, 보고서 배포 등 다양한 방법이 이용될 수 있다. 한편 조사결과의 피드백과 더불어 TOP 및 경영진과의 면접, 타기업의 사례조사 및 비교분석 등을 통해 이상적인 기업의 비전과 이념의 내용을 결정하도록 해야 한다.

〈제4단계〉 기업문화교범의 작성단계 : 기업문화교범의 작성을 위해서는 사사, 어록, 사보, 기념사, 신년사 등 기존자료의 정리, 대내외 에피소드 수집, 사후 워크샵 결과의 정리가 폭넓게 이루어져야 하며, 기업문화교범의 내용으로는 기업의 비전과 이념의 해석과 설명 및 기업측의 제도화 방안과 구성원측의 역할, 본분을 명시하여 직장생활이나 경영관리의 지침으로 삼도록 해야 한다.

〈제5단계〉 기업문화운동의 준비단계 : 기업문화가 강하게 정립되도록 하기 위해서는 종합계획(master plan)에 따라 3~5년간 지속적이고 체계적인 운동이 전개되어야 한다. 이러한 기업문화운동을 전개하기 위해서는 기업문화교범을 중심으로한 비디오 제작, 마스터 플랜의 수립, 슬로건, 캐치프레이즈, 표어, 포스타의 현상공모, 운동명칭의

현상공모, 기업문화운동지침서의 발간 등 준비작업이 치밀하게 이루어져야 한다. <제1단계>에서 <제5단계>까지의 작업에는 통상 1년간의 기간이 소요된다. 성급한 경영진의 입장에서 보면 꽤 많은 비용과 시간이 아깝게 낭비되는 것으로 보기 쉬우나, <제5단계>까지 거치는 동안 임직원들의 의식과 행동의 변화가 이루어지게 되므로 크게 아까워 하지 않아도 된다고 본다.

<제6단계> 기업문화운동의 전개단계 : 여기에서는 3~5개년 계획으로 작성된 종합계획에 따라 경영관리제도나 기법을 개선·보완·도입하는 회사측의 노력과 각자의 역할과 본분을 이행하는 구성원측의 노력이 상호 유기적으로 이루어지도록 한다.

이러한 기업문화운동의 전개를 위해서는 전사원을 대상으로한 1박 2일의 교육과 부서별, 사업장별 캠페인의 실시가 요청된다. 그리고 기획, 인사, 연수, 홍보, TQC, 업무개선, 제안 등의 업무를 담당하는 스태프부서는 회사측을 대표해서 인사관리, 교육훈련관리, 조직관리, 행사 및 홍보관리, 새로운 상징 및 역할모델의 개발과 관리가 기업의 비전과 이념에 따라 이루어질 수 있도록 해야 하며, 임직원 각자는 기업의 비전과 이념에 비추어 각자의 역할과 본분을 이행하도록 해야 한다.

2. 문화경영의 원리와 기법

강한 문화를 갖고 있는 초우량 기업은, 기업구성원들이 기업의 비전(vision)과 이념(존재이념, 경영이념, 행동이념)을 공유하고 각자의 역할과 본분에 충실하여 자연스럽게 높은 성과를 도출하고 있다. 우리나라 기업들이 이와 같은 초우량기업이 되기 위해서는 문화경영 차원에서 다음 세가지 원리를 잘 준수해야 한다.

첫째, 기업의 비전과 이념을 Top-Down과 Bottom-Up의 조화에 의해 설정할 수 있어야 한다.

둘째, 앞에서 설정한 기업의 비전과 이념에 따라 관리제도와 기법의 개선·보완이 이루어져야 한다.

셋째, 임직원들 각자의 역할과 본분이 기업의 비전과 이념에 따라 준수되어야 한다.

이상과 같은 노력중에서 첫번째 노력인 기업의 비전과 이념이 정상적인 절차와 방법에 의해서 설정되었다는 전제에서 이를 널리·전파·공유·실천할 수 있는 방안에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 경영의 뿌리로서 기업이념의 신성불가침화

기업이념이 기업의 모든 경영관리 및 제도, 구성원들의 행동방식 등에 반영되도록 하여 기업특유의 기업문화가 창달되도록 하기 위해서는 무엇보다도 먼저 기업이념이 경영의 뿌리로서, 신성불가침의 영역으로 존중되어 어느 누구도 범할 수 없고 반드시 지켜야 되는 수신훈임을 인식해야 한다.

신성불가침 영역으로서 기업이념의 위상은 경영진, 관리자, 사원 각자의 역할과 본분 이행에 의한 견제와 균형관계에 의해서 정립될 수 있고, 이러한 위상정립이 이루어질 때에야 비로소 일관성있는 경영관리가 가능해지고 각자가 기업이념에 따라 소신있고 당당하게 행동할 수 있게 된다.

또한 이러한 기업이념의 위상은 경영이념을 구체화한 경영방침이나 행동이념을 구체화한 행동지침의 활용에 의해서도 정립될 수 있다. 왜냐하면 경영방침이나 행동지침은 경영진의 의지나 그때 그때의 상황변화를 잘 반영할 수 있도록 되어 있어 경영진의 교체나 상황변화의 경우에도 기업이념 자체를 꼭 변화시킬 필요가 없기 때문이다.

2) 임직원 행동지침의 생활화

기업구성원의 행동지침이 회사에서는 말할 것도 없고, 사회에서나 가정에서도 생활화되도록 하기 위해서는, 먼저 각자가 행동지침을 적극적으로 수용하고자 하는 마음가짐을 가져야 한다. 그리고 이를 지원할 수 있는 풍토의 조성파 제도 및 관리방식의 뒷받침이 있어야 한다.

과거의 잘못된 관행이나 풍토때문에 행동이념이나 행동지침의 설정 및 이의 실천에 대해 거부감을 갖거나 피해의식을 갖는 사원들이 많은 것은 우리나라 기업이나 사회의 일반적 현상이다. 그러나 이러한 불행한 역사와 경험의 악순환을 더 이상 되풀이 하지 않기 위해서 이제 기업구성원들이 새로운 마음가짐과 긍정적인 사고방식을 갖도록 해야 한다.

3) 다양한 하위문화의 조화로운 형성

기업이념에 근거하여 표출되는 기업문화는 다양한 하위문화가 조화롭게 형성됨으로써 꽃을 피울 수 있다. 하위문화는 계층별, 직능별로 형성될 수 있으며 이러한 하위문

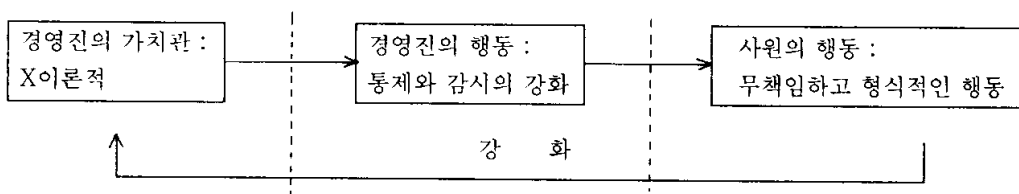
화는 전사적인 기업문화와 상충되는 것이어서는 안된다. 즉, 양자가 서로 조화되고 상호 보완될 수 있는 내용이어야 한다.

계층별 하위문화는 경영진, 관리자, 사원들이 각자의 계층에 적합한 가치의식이나 행동규범을 공유할 때 형성되며, 직능별 하위문화는 생산·영업·관리 등의 업무 분야별로 사원들이 각자의 직능에 적합한 가치의식이나 행동규범을 공유할 때 형성되는 것이다.

「경영진」의 경우 솔선수범의 리더십과 언행일치에 의해 진정한 권위와 신뢰감을 회복하도록 해야 한다. 또한 경영진은 인간존중의 가치의식에 근거한 경영과 공정보상의 관행을 조성함으로써 그동안 회사내에 존재하고 있는 피해의식과 불신의식을 불식시키도록 해야 한다.

이러한 관점에서 경영진은 단기적 비용을 감수하고 장기적 편익을 추구하는 과단성을 발휘함과 동시에 문화경영시대에 어울리는 상징적 경영자로서의 역할을 숙지하고 이를 실천할 수 있어야 한다.

〈피해의식과 불신의식의 악순환〉



「관리자」의 경우 그동안 대부분이 경시해 왔고 크게 관심을 두지 않았던 기업이념을 염두에 두고 현업에 임하여 아래로는 부하의 지도·육성·평가·진로지도 등의 역할을 성실히 수행해야 하며, 위로는 경영진이 기업이념을 준수하도록 영향력을 행사할 수 있어야 한다.

한편 부하의 지도·육성·평가차원에서 기업이념은 부서의 직무와 연계되고 구체화되어 부서별 하위문화가 정착되도록 하는 노력을 기울여야 한다. 즉, 전사적 차원의 기업이념에 따라 부서별 업무내용과 성격에 적합한 행동지침의 발굴과 생활화가 이루어지도록 평소에 관심을 쏟아야 한다.

「사원」의 경우 부단한 자기개발 노력과 더불어 자율규제를 생활화함으로써 경영진

이나 관리자들이 사원을 믿고 일을 맡길 수 있도록 해야 한다. 또한 사원은 맡은 바 임무에 있어 권한, 의무, 책임의 삼면등가의 법칙을 인식하여 항상 의무와 책임을 다한 후에 권리를 주장하도록 해야 한다.

4) 기업이념과 연계된 인사와 교육

기업이념이 실천되어 가시화·제도화되는 과정에서 기업구성원들의 마음과 행동이 기업이념에 따라 형성되도록 인사관리와 교육훈련 관리가 이루어져야 한다.

인사관리의 경우 채용, 승진, 고과 등 인사관리의 기준을 기업이념에 따라 설정할 수 있다. 한편 교육훈련의 경우 신입사원이나 기존사원의 정신교육이 기업이념의 생활화를 지원해 줄 수 있도록 실시되어야 한다. 특히 행동지침의 생활화가 이루어지도록 하되 주입식 교육보다 필요한 행동을 스스로 찾아서 제시하도록 하거나 기업이념의 실천 사례를 발굴해서 제시해 보도록 함으로써 사원들 스스로 기업이념의 중요성을 가슴속으로 느끼도록 하는 교육이 필요하다.

한편 이러한 정신교육 이외에 관리자계층이 하위문화를 형성하는 것을 지원해 주는 취지에서 OJT리더로서의 자질향상을 기할 수 있는 교육도 필수적이다.

5) 조직활성화를 추구하는 조직 및 업무관리

기업문화의 정립을 위해서는 기업구성원 모두가 일하고자 하는 의욕으로 충만한 조직관리와 업무관리가 이루어져야 한다.

집권적·관료적인 성향을 일반적으로 띠고 있는 우리나라 조직은 구성원들이 각자의 역할과 본분에 충실한다는 전제에서 분권적·반관료적으로 변화되어야 한다. 보다 구체적으로는 위임전결규정 등 조직규정의 개편, 제안제도, 회의제도, 보고제도 등 각종 제도의 개선 및 기업이념에 적합한 새로운 제도의 도입과 소집단활동의 활성화방안 등을 모색할 수 있어야 한다.

한편 기업의 조직활성화를 위해서는 이상과 같은 거시적 차원의 개혁과 더불어 미시적 차원에서 업무관리의 합리화가 요청되고 있다. 업무수행 절차나 방법면에서 불합리하거나 불필요한 절차는 과감히 제거하고 사원들에게 큰 의미를 주지 못하는 절차는 개혁의 차원에서 생략하도록 하는 과감한 결단이 경영진의 입장에서 요청되고 있다.

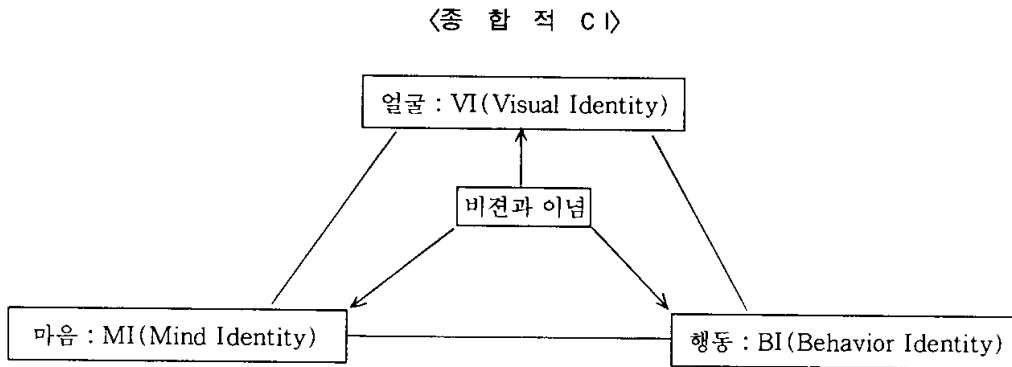
6) 상징적 의미를 존중하는 다양한 의례, 의식, 영웅 및 신화의 관리

기업의 독특한 의례, 의식, 영웅 및 신화를 만들고 관리해 나감으로써 기업구성원 한 사람 한 사람은 자신의 생활에 의미와 목표를 갖게 되며, 더 나아가서는 직장을 단순한 삶의 터전으로 보다는 공동체적 삶의 터전으로 본다.

기업이념을 널리 전파하여 생활화하기 위해서는 의례, 의식, 영웅 및 신화를 기업이념에 비추어 보아 적합한 것은 유지하고 부적합한 것은 개선해 나가는 노력이 있어야 한다.

7) 기업의 위상 정립을 위한 CI와 광고 및 홍보

기업의 이미지 통일화 전략은 기업의 비전과 이념을 구심점으로 하여 기업의 「얼굴」, 「마음」, 「행동」이 새롭고 품위있게 만들어 질 수 있도록 하는 종합적 CI(Corporate Identity) 관점에서 전개되어야 한다.



기업의 위상정립과 이미지 통일에 의한 타기업과의 차별화는 많은 경쟁기관의 출현이 예상되는 현 시점과 기술수준의 평균화가 예측되는 장래에 있어 가장 중요한 전략 과제이다. 이러한 이미지 향상의 중요성에 비추어 볼 때 CI의 관리 뿐만 아니라 광고 및 홍보도 기업이념을 구심점으로 하여, 전략적 틀에 따라, 독특한 내용과 방식으로 일관성있게 이루어지도록 하는 노력이 요청된다.

IV. 優秀企業의 企業文化 事例

우리나라 기업들이 이상적으로 정립해야 할 기업문화의 특성으로서 「고객지향」의 기업문화, 「인간존중」의 기업문화, 「신뢰」의 기업문화, 「혁신」의 기업문화가 우수기업에서는 어떻게 실천되고 있는지를 알아 보도록 한다.

1. 「고객지향」의 기업문화

초우량기업에서 공통적으로 갖추고 있는 고객지향의 기업문화가 어떻게 정립되어 있는가를 「서비스」, 「품질」, 「고객의견 수렴」의 측면으로 구분하여 살펴보도록 한다.

1) 서비스 측면

IBM의 세가지 신조중의 하나가 「고객에 대한 최선의 봉사」이며, 「IBM은 서비스를 뜻한다」는 광고문구가 IBM이 하고자 하는 것을 아주 잘 표현해 주고 있다. IBM이 체결한 계약은 기계의 판매에 그치는 것이 아니라 거기에 따르기 마련인 서비스를 제공하겠다는 약속인 셈이다.

IBM은 기술지향이 아니라 고객과 시장지향을 우선으로 생각하는 기업이며, 판매사원이 IBM에 고용되어 있다기 보다 마치 고객들에게 고용되어 있는 것처럼 행동하기를 바라고, IBM의 모든 자원이 고객들의 의사대로 사용되기를 바란다.

또한 주문을 받는 것 보다 판매 후의 애프터 서비스를 더욱 중요하게 생각하며, 이를 위해서는 고객과의 관계를 항상 긴밀하게 유지해야만 한다.

고객과의 접촉을 확고히 유지하기 위해서 IBM은 매월 제품에 대한 고객들의 내적·외적 만족도를 측정하고 있다. 이러한 측정은 특히 중견경영층에 있어 장려보상책에 큰 영향을 미친다. 종업원의 고객에 대한 태도는 90일에 한번씩 이루어지는데 이 조사에서 서비스 유지에 대한 종업원의 인식이 항상 검사되고 있다.

IBM의 본사 관리직 사람들도 반드시 정기적으로 고객을 방문하여 판매를 하고 있다. 자신이 담당하는 주된 분야가 재무이건 제조이건간에 판매의 즐거움을 알고 또 경험하지 않으면 안된다. 사업의 본질은 판매에 있고, 고객을 알지도 못하면서 신용정책

등을 세울 수도 없기 때문이다.

IBM의 「고객에 대한 봉사」라는 신조는 철저한 훈련에 의해 뒷받침되고 있다. 기본적인 판매훈련기간이 15개월이나 되며, 그 70%는 영업소에서, 30%는 연수원에서 훈련을 받게 된다. 이에 이어 상급훈련이 정기적으로 실시된다. 예를 들면 연간 1,000명이상이 「사장반」이라는 과정을 거친다. 이것은 하바드대학 교수 8명과 IBM교수 6명에 의해서 실시되는데, 사장들이 고객을 어떻게 생각하는가를 배우는 것이 그 목적이다.

IBM의 서비스에 대한 집착에는 엄격한 면이 있다. 일단 설치된 물건에 대해서는 담당자가 모든 책임을 지게 되어 있다. 예를 들면 새로운 담당자가 전임자가 10년동안 담당한 고객을 처음으로 만났을때 최근에 설치한 IBM기기의 일부를 도로 가져가 달라는 부탁을 받았을 때에도 비록 그 책임이 전임자에게 있다 할지라도 처음 주문을 받았을 때 전임자에게 지불된 보수전액을 새로운 담당자의 봉급과 보너스에서 공제하게 되어 있다. 이러한 체계는 판매 이후의 애프터서비스와 고객과의 지속적인 관계의 중요성에 대한 IBM의 관심의 정도를 반영하고 있는 셈이다. 바로 이 점이 고객의 만족이라는 측면에서 모든 사원들로 하여금 현재의 고객에게 몰두할 수 있게 해 주는 것이다. 이처럼 IBM은 항상 모든 고객을 상실할 위험에 빠져 있는 것처럼 행동하고 있다.

이 밖에도 엄격한 시스템에 포함되는 것으로 손실에 대한 합동평가라는 것이 있다. 이것은 매달 각 지역 및 지부사람들이 소집되어 놓쳐버린 고객에 대해 그 대책을 토의하는 것이다. 게다가 회장, 사장, 그리고 중간간부들이 잃어버린 고객에 대한 보고를 매일 받고 있다.

이러한 IBM못지 않게 같은 업계에서 서비스정신에 투철한 회사가 소기업인 라니어이다. 소기업인 라니어는 워드프로세서 분야에서 IBM, 제록스, 왕같은 대기업과 수많은 경쟁상대를 능가하고 있었고, 게다가 고정적인 이익을 얻고 있었다.

라니어는 고객들과 함께 생활하고 잠자고 먹으며 같이 호흡했다. 간부진들간의 주요한 대화의 내용이 판매, 고객, 경쟁사의 중역진 등의 문제에 집중되어 끊임없이 오간다.

IBM과 마찬가지로 라니어에서도 그러한 자세는 역할모델과 더불어 시작된다. 라니어의 사장은 고객지향을 사내에 서서히 침투시켜 나갔다. 회사의 중역들은 매월 한차례씩 방문판매를 실천하고 있다. 라니어의 고객지향은 또한 제품을 간단하고, 친하기

쉬운 것으로 만들도록 강조하고 있는 점에서 잘 나타나 있다.

라니어사는 사용자가 쉽게 사용할 수 있도록 제품을 만들기를 원했는데, 그와 같은 의도는 제대로 맞아 떨어졌다. 또한 고객에게서 전화를 받고 서비스현장까지 도착하는 시간 뿐만 아니라 현장에서 서비스하는 시간 역시 대단히 짧았기 때문에 라니어는 그 방면에서 서비스에 대해서는 타의 추종을 불허하는 IBM조차도 능가하고 있다.

현장까지의 왕복시간 및 현장에서의 서비스시간이 항상 라니어의 경영진에 의해서 체크되고 있다. 신속한 서비스를 제공하기 위하여 라니어는 돈을 아끼지 않는다. 서비스맨의 장비는 지나칠정도다. 이 서비스맨이 휴대하고 다니는 도구 및 검사기구류는 업계의 평균을 훨씬 넘어서고 있다.

라니어는 또한 고객의 불평을 처리하는 데서도 IBM을 앞지르려고 노력하고 있다. 라니어는 온갖 불평들을 4시간 이내에 처리하고 있다고 공언하고 있으며, 사장 자신이 직접 그 일익을 담당하고 있다. 이 경우의 사장이 고객의 불평을 처리하는데 소비한 시간만큼 지역담당 판매원과 서비스맨에게 값을 청구한다.

2) 품질 측면

초우량기업들은 서비스 못지 않게 품질과 신뢰도에 대해서도 존중하고 있다. 그 좋은 예가 캐터필러 트랙터이다. 캐터필러는 온 세계 어디에나 48시간 이내에 부품보급서비스를 보증하고 있다. 만약 그 약속을 실행하지 못했을 경우에는 고객에게 그 제품을 무료로 제공하고 있다. 이것은 첫째로 캐터필러가 자기회사 기계의 성능에 대단한 자신을 가지고 있다는 것을 잘 나타내고 있다.

이 기업의 경영방침은 탁월한 품질, 신뢰성이 높은 성능, 그리고 거래자와의 관계에 대한 성의를 가장 기본으로 하고 있다. 캐터필러는 세계의 어떤 기업보다 뛰어난 보다 고성능의 트랙터를 만들겠다는 목표를 추구해 오고 있다.

제품의 품질이야말로 캐터필러의 사원들이 금과옥조로 삼고 있는 점이다. 캐터필러의 제품은 항상 다른 회사의 제품보다 비싼데도 불구하고 조달규정의 확대해석을 해서라도 이 회사의 제품을 사려는 군대나 정부기관이 많다는 점은 이 회사의 품질보증에 기인하는 것으로 볼 수 있다.

품질면을 너무 지나치다 할 정도로 중시하는 또 하나의 회사가 맥도날드이다. 이 회사의 좌우명은 품질(Quality), 서비스(Service), 청결(Cleanliness) 그리고 가치

(Value)의 머릿글자를 따서 QSC & V로하고 있다. 창립자인 레이크록은 QSC & V의 슬로건을 한번 외칠때마다 벽돌을 한개씩 쌓았다고 하면 그것으로 아마 대서양에 다리를 놓을 수도 있을 정도라고 말하고 있다. 이 회사의 초창기 이래 모든 체인점은 이 네가지 기준에 의해 평가되었으며, 그것에 의해 체인점 관리자의 보수도 결정되었다. 이와 같은 높은 수준을 지킬 수 없는 상태가 계속될 때 체인점 관리자는 해고되며 프랜차이즈 계약은 파기된다.

레이크록을 비롯한 맥도날드의 경영진이 직접 상점을 찾아가 살펴보고 QSC & V기준을 점검한다는 사실은 하나의 전설로까지 되어 있다. QSC & V는 오늘날까지 맥도날드의 기본이념이 되고 있으며, 맥도날드를 찾는 손님이 언제나 즐길 수 있는 것이 품질이기 때문에 품질을 가장 먼저 존중하고 있다. 이러한 품질과 더불어 서비스와 청결을 강조함으로써 맥도날드는 고객의 신뢰를 바탕으로 지속적인 성장을 이루어 오고 있다.

3) 고객의견 수렴 측면

초우량기업들은 고객의 의견에 보다 귀를 잘 기울이는 기업이며, 이들이 이루었던 서비스나 품질혁신은 주로 고객의 의견수렴으로 가능해졌다.

프록터 앤드 갬블은 제품포장에 무료 장거리 전화를 최초로 인쇄해 넣은 회사이다. 그 후 이 전화번호로 수 많은 고객들이 전화를 해 불평도 하고 아이디어도 제시했고, 회사는 이 모든 것에 회답했으며 전화내용은 매월의 임원회의를 위해 요약되어 제출되었다. 그 결과 이에 근거한 제품개량이 가능했다고 한다.

초우량기업은 고객으로부터 들볶이고 있으면서도 그런 것을 고통으로 느끼지 않고 오히려 즐긴다. 리바이스트라우사에서 리바이스 청바지를 처음으로 고안한 사람도 리바이스의 사원이 아니었다. IBM의 경우 컴퓨터 1호기를 포함해서 초기의 신제품개발은 선도적인 고객인 인구통계조사국의 협조로 이루어진 것이다. 3M의 스카치테이프사업은 한 사람의 판매사원이 간편한 탁상용 소형 테이프대를 개발했을 때 시작되었다. 그때까지의 스카치테이프는 용도가 한정된 공업제품이었다.

디지털이립먼트는 거액의 비용을 들여 자기회사에서 그 용도를 개발하여 시장을 개척하겠다는 대단한 부담을 짊어지는 대신, 고객에게 의존하여 미니컴퓨터 용도를 발견하도록 하고 있다는 점이다. 디지털의 판매조직은 기술자가 다른 기술자를 상대로 제

품을 파는 형태이기 때문에 고객과의 강력한 관계를 오랫동안 지속시켜 나갈 수가 있다. 이 처럼 디지털이컴먼트는 스스로의 힘으로 성장시킨 부분이 별로 안되며, 고객이 생각해낸 재미있는 응용방법을 보고 이를 뒷받침해 나가는 방법으로 초우량기업이 될 수 있었다.

그러나 초우량기업에서는 이러한 고객지향의 기업문화가 인간존중의 기업문화에 의해 뒷받침됨으로써 꽃피울 수 있었다는 점을 잊지 말아야 한다.

2. 「인간존중」의 기업문화

「인간존중」이란 「개인존중」의 바탕 위에서 「팀워크」를 함께 중시하여 조직력을 극대화시키려는 목표지향적 이념이다. 이하에서는 「개인존중」과 「팀워크존중」이 초우량기업에서 어떻게 성공적으로 실천되고 있는지를 살펴보도록 한다.

1) 개인존중

개인존중이란, 개개인의 인격과 자율성을 존중함으로써 모든 구성원이 자기일에 주인 의식을 갖고 자신의 창의적 잠재력을 발휘하게 하는 것이며, 이것의 실천사례는 다음과 같다.

마쓰시다전기는 1927년 대공황을 맞기 전까지 제품의 질과 증산에만 관심을 둔 경영을 해도 좋을 만큼 호조를 보였다. 그러나 1929년 가을부터 계속되는 불황으로 인해 이러한 증산체제에 차질이 생기기 시작하였다. 즉, 창업이래 최대의 위기를 맞이하게 된 것이다. 늘어나는 재고품에 대한 해결책으로 생산억제정책과 그에 따른 감원정책이 제시되었다.

그러나 마쓰시다는 생산은 억제하지만 감원은 할 수 없으며 더 나아가 급료도 평소와 다름없이 주라는 지시를 내렸다. 그 대신 간부를 포함한 전사원이 직접 제품건본을 가방에 넣고 다니면서 판매를 하기 시작했다. 이 일이 있은 후 2개월만에 그 많던 재고품이 다 팔리게 되었다. 이때 불황극복의 마쓰시다 신화가 창조되었다.

US스틸의 자회사인 RMI사는 티탄제품의 종합메이커로서 낮은 생산성과 수익성 때문에 회사의 실적이 평균이하에 머물렀다. 그러나, 빅 짐 다니엘이 RMI의 사장으로 임명되면서 인간존중에 의한 생산성 향상계획이 실행에 옮겨졌다. 빅 짐 다니엘은 자신

의 이름으로 공장 곳곳에 「웃음없는 얼굴에는 그대의 미소로 웃음을」, 「그대 스스로 즐겁지 않은 일은 잘 할 수 없는 법」이란 표어를 붙이고 그 끝에는 빅짐이라고 서명하게 했다. 이 계획을 월 스트리트 저널지는 「언제나 친숙한 감정에 호소하는 방법, 즉 슬로건을 반복하며, 커뮤니케이션을 원활하게 하고 언제나 미소를 짓게 하는 방법」이라고 평하였다.

회사의 로고는 웃는 얼굴을 디자인한 것으로서, 개인적인 편지지에도, 공장 정문이나 게시판에도, 공원들의 헬멧에도 사용하게 했다. RMI의 본사는 오하이오시 나일즈에 있는데 누구나 지금은 오하이오주 스마일즈라고 부른다.

빅짐은 공장을 순시하면서 공원들에게 손을 흔들고 농담을 하며, 그들의 말에 귀를 기울였으며, 2,000명이나 되는 종업원 각각을 퍼스트네임으로 불렀다. 그 결과 3년만에 별다른 자본투자없이 종업원의 생산성을 80%까지 올려 놓았다. 당시의 자료에 의하면, 월 300건이나 발생하던 노동조합원들의 불평도 불과 20건으로 감소되었다.

미국에서 가장 좋은 직장 중의 하나로 손꼽히는 델타항공사는 대기업임에도 불구하고 가족적인 분위기를 소유한 회사로 유명하다. 예를 들면 1982년 삼천만달러짜리 보잉 767여객기의 구입을 위해 7,000명의 종업원들이 자진해서 회사에 1,000달러씩 기부했다. 종업원들은 이것을 「단지 회사의 그동안의 호의에 감사하는 표시」라고 설명하였다.

일단 「델타가족」이 되면 미국에서 최고의 혜택과 작업환경을 누리게 된다. 한 예로 직원의 아버지가 사망했을 때 회사는 그 직원의 가족들을 장례식장까지 보내 주었으며 꽃과 간부들의 편지들도 보내 준다고 한다. 이처럼 말단사원의 일에 까지 회사는 적극 나섬으로써 델타가족의 정신적 유대감은 강화된다. 델타가 제시하는 또 하나의 혜택은 직업의 안정성으로서, 어려운 시기에도 해고 대신, 보직이동 등을 통해 어려움을 극복했다. 1973년 오일파동으로 극심한 경기침체를 겪을 때도 사원들의 재배치를 통해 한 명도 해고시키지 않았다. 재배치를 통해 조종사나 스텐더디스가 청소나 화물운송, 표를 팔고 예약을 접수하는 일 등을 하게 되었으나 전사원이 여기에 호응하였다고 한다. 어떤 일을 하더라도 한울타리에서 일한다는 생각이 이러한 조치를 가능케 하였다고 한다. 이러한 델타가족의 정신은 평생직장이라는 인식을 전사원에게 심어주기 위해서 창업 당시부터 시작된 적극적인 경영진들의 노력의 결과라고 볼 수 있다.

캘리포니아에서 두번째로 큰 은행이었던 시큐리티은행은 은행의 경직된 계급주의적

이미지를 타파하기 위해서 혁신적인 정책들을 실시했으며, 그 중 몇가지는 다음과 같다.

1982년부터 실시되어온 Security Circle제도는 은행원들이 정기적으로 모여 그들이 업무수행 중에 발견한 문제점들을 논의하는 자발적인 그룹모임이다. 이를 통해 다양한 제안들이 제시되고 있으며 회사측에서는 이를 적극 수용하고 있다. 또 다른 정책으로는 회사 내에 두명의 사회사업가를 고용하여 개인적인 문제를 가진 사원들과 전화로 상담하는 제도이다. 알코올 중독자나 강간피해자, 그리고 마약이나 결혼 등의 문제를 가진 사람은 완전한 비밀보장 아래 전화를 하여 적절한 상담을 받을 수 있다. 회사에서는 이때 상담비의 전액을 부담한다.

시큐리티은행은 근로자와 상사간의 분쟁을 해결하기 위하여 서면으로 불만을 호소할 수 있는 제도를 비교적 일찍이 도입한 은행이며, 또한 「Question Line」이란 전화번호가 있어서 사원들이 수행하는 업무와 관련되는 질문에 응답을 해 주고 있다. 이러한 다양한 정책들은 고객들에게 금융서비스를 제공하는 다른 기관들과의 경쟁이 치열해질수록 가속화될 전망이다.

2) 팀워크중중

팀워크중중이란, 화합을 통하여 개인의 능력과 창의력을 조직의 공동목표달성으로 승화시킬 수 있도록 팀워크를 이루어 나가는 것을 뜻하며, 이것이 초우량기업에서 어떻게 실천되고 있는가를 보도록 한다.

다나의 게리 미첼 회장과 스탠 구스타프슨 사장은 회사와 조직구성원간의 일체감 형성을 위한 다양한 노력을 시도했다. 모든 공장에는 회장의 초상화와 함께 「보스에게 이야기하오」라는 글이 적힌 포스터가 붙어 있다. 거기에는 필기도구와 종이까지 갖추어 있어 모든 근로자들이 직접 회장에게 편지를 쓰며, 미첼 회장 자신은 일주일에 10통 가량의 편지에 일일이 응답해 준다.

또한 일체감 조성을 위해 다나의 공장들에서는 「회사매점」을 운영하는데 여기에는 다나글자가 새겨진 야구모자, T셔츠, 골프공, 자동차 스티커 등을 판매하며, 일년에 약 25만달러의 물건이 팔렸다고 한다. 다나는 또 사원들이 회사주식을 소유하도록 적극 권장한다. 이를 위해 주식을 사기위해 지출하는 금액의 일정비율(30%이상)을 회사가 보조해 준다.

이러한 일체감 조성운동 배후에 깔린 생각중에 하나는 사원들로 하여금 단체심을 갖게 하고, 그들의 진정한 적은 「회사내부」에 있는 것이 아니라 경쟁회사들에 있음을 인식시키는 데 있다. 사장인 구스타프슨은 “우리과 다른 경쟁사들간에 차이를 만들 수 있는 사람은 바로 우리 종업원들이다. 우리의 영업사원들이 더 열심히고, 우리의 엔지니어들이 더 창조적이고, 우리의 사원들이 더 생산적일 때 우리는 그들을 이길 수 있다.”고 말했다.

세계최대의 접착제제조회사들의 하나인 풀러는 다양한 사회복지활동 뿐만 아니라 사원들에 대해서는 다양하고 훌륭한 복지제도를 실시하고 있다. 그 가운데 재미있는 제도는 「사장의 핫라인」이다.

일년에 한번씩 풀러는 「사장의 핫라인」을 통하여 모든 종업원과 접촉할 기회를 갖게 된다. 그 날엔 누구든지 통화료가 무료인 전화를 사장에게 걸어 상사에 대한 불만을 털어 놓거나 제품을 개선시킬 수 있는 제안을 하거나 그외 어떤 종류의 것이든 마음에 있는 말을 할 수가 있다.

사장은 이때 보통 40-50통의 전화를 받게 되는데 1983년에 받은 전화내용에는 다음과 같은 것들이 있다. “상사로부터 모욕을 당했다”, “우리 부장은 일을 질질 끌기만 한다”, “사향뒤쥐를 잡지말라, 그것은 비인도적이다.” 이 마지막 내용은 호수부근에 위치한 공장에서 근무하는 자의 것이었다. 그 이후 회사에서는 사향뒤쥐를 잡는 덫을 설치하지 않기로 결정했다고 한다.

컴퓨터와 정밀기기들을 생산하는 미국 최고의 전자업체인 휴렛팩커드의 전형적인 사무실 배열은 각 부서간 칸막이가 없는 것이 특징이다. 따라서 각 부서간에는 서로 트여있기 때문에 모든 사람들이 쉽게 서로에게 접근할 수 있다는 잇점이 있다.

이를 통해 MBWA(순회경영 : Management By Wandering Around)라는 독특한 경영관리방법을 실행할 수 있게 되었다. 이러한 MBWA를 실시하는 이유를 인사부장인 존 도일은 다음과 같이 설명하고 있다.

“사람들이 자기들의 문제나 아이디어를 가지고 찾아오기를 기다리는 것만으로 충분하지 못하다. 많은 경우에 그들은 찾아오지 못할 것이다. 그러므로 관리자가 직접 자리를 털고 일어나 돌아다니면서 사람들과 접촉하는 것이 좋다.” 이러한 태도는 「사람들은 훌륭하고 창조적인 일을 하려고 한다. 환경만 잘 갖추어지면 그들은 실제로 그렇게 할 것이다」라고 쓰여 있는 휴렛팩커드의 핵심정책을 반영한 것이라고 볼 수 있다.

3. 「신뢰」의 기업문화

「신뢰」는 기업의 상품을 구매하는 소비자, 그리고 종업원, 납품업자, 일반대중 등 기업과 관계를 맺고 있는 직접적인 이해관계자, 더 나아가 사회전체로부터 믿음을 획득하여 이들이 기업의 제품, 기술, 경영 등을 깊이 이해하고 사랑하며 이용하도록 하자는 것이다. 일반적으로 세계초우량기업에서는 고객으로부터의 「신뢰」, 지역사회로부터의 「신뢰」, 종업원으로부터의 「신뢰」, 납품자로부터의 「신뢰」가 존중되어 왔으며, 신뢰와 관련된 세계초우량기업의 실천사례를 살펴보면 다음과 같다.

1) 고객으로부터의 신뢰

IBM에서는 임원을 고객과 직접 부딪치는 부서로 이동시킴으로써 항상 고객에 대한 관심을 줄이지 않도록 노력한다. 이러한 전략은 IBM외에 GM에서도 이용되어지고 있다.

GM에서는 공장근로자를 상품진열실로 파견시켜 고객과 직접 접촉할 수 있도록 하고 있다. 이렇게 하면 자신이 만든 제품에 대한 고객의 반응을 직접 알 수 있을 뿐만 아니라 고객의 생각도 들을 수가 있고 판매원의 설득방법도 관찰할 수 있다. 이것을 실시한 결과 공장근로자의 작업태도나 기업전반에 대한 사고가 많이 바뀌었다.

IBM에서는 부가가치판매(value added selling)라는 것이 있다. 이것은 경쟁회사와의 경합에서 이기기 위해서는 IBM제품은 경쟁사와는 다른 그 이상의 플러스가 되는 것이 있음을 제시하지 않으면 안된다는 사고에서 비롯된 것이다. 대규모 은행에 IBM 컴퓨터 시스템을 사용하도록 설득할 수 있었던 것도 이 부가가치판매 덕분이다. 즉, IBM에서는 단순히 기계만 파는 것이 아니라 그보다 훨씬 많은 것을 판다는 점을 인식 시켰던 것이다. 예를 들면 IBM에서는 그 은행의 장기적 요구에 대응할 유능한 인재를 거느리고 있어, 행원의 교육도 하고 기계를 사용하면서 협력하여 새로운 적용업무를 개발해 나갈 수 있다는 사실들이다.

그 결과 그 은행에서는 IBM기계를 샀다는 그 사실은 단순히 판매의 종결이 아니라 판매의 시작을 의미하게 된다. IBM이 세계에서 가장 서비스지향적인 회사라는 세평은 바로 헌신적인 서비스 담당원들의 행동을 통해서 이룩된 것이다.

애리조나주 피닉스에 주재하는 어느 서비스담당원이 고객데이터센터의 잘못된 부분을 고치는 데 필요한 작은 부품을 전달하려고 자동차를 타고 델피를 향해 가다 폭우로 솔트강의 다리가 끊겨 로올러스케이트를 이용하여 고객을 도와주었던 이야기는 유명하다.

이러한 이야기 외에도 타자기 한대를 수리하기 위해 600Km이상이나 되는 원거리를 출장한 서비스담당원의 이야기라든가, 오리건주 산속에 있는 제재공장에 헬리콥터로 날아간 서비스팀의 이야기 등 다수의 교훈적이고 감동적인 에피소드가 있다.

2) 지역사회로부터의 신뢰

세계최대의 접착제제조회사 가운데 하나인 풀러는 다양한 사회활동을 통해 그 지역 사회 주민들에게 좋은 기업이미지를 제공하고 있다. 그 대표적인 예가 풀러업 프로그램이다.

풀러업 프로그램이란 매년 크리스마스때마다 사원들이 장난감이나 식품들을 모아 그 지역 극빈자에게 전달하는 프로그램이다. 또한 풀러는 사원들에게 자발적인 지역사회 활동에 적극 참여하도록 권장하고 있으며 이 분야에서 훌륭한 성과를 올린 사람에게 상을 주고 있다.

회사 자체에서도 세금공제 이전의 이익에서 5%를 자선사업에 기부하고 있다. 이 당시 대기업의 평균 기부금은 1%정도이었다. 1982년에 기부금의 액수는 약 1백만 달러나 되었으며, 그 용도는 사원들이 결정한다.

맥도날드는 마케팅전략의 일환으로 자선사업을 하고 있다. 맥도날드를 선전하는 방법 중의 하나는 TV광고, 고객과의 인터뷰 뿐만 아니라 각 프랜차이지가 위치한 지방 신문의 자선사업에 적극적으로 참여하는 방법을 들 수 있다. 그러나 맥도날드는 지역사회와의 관계를 돈독히 하는 것이 광고를 내는 것 이상으로 효과가 크다고 믿고 있다.

자선의 동기치고는 무척 이기적이라 볼 수 있으나, 당시 본사를 포함한 모든 맥도날드 체인점에서 모으는 금액이 연간 5천만달러를 초과했다고 하며, 이는 한 기업이 모으는 기부금으로는 미국 최고이었다.

이처럼 맥도날드는 고장의 자선사업에 참가함으로써 프랜차이지는 자기의 존재를 인정받고 그 고장의 맥도날드가 될 수 있어 좋은 성과를 거둘 수 있었다.

3) 종업원으로부터의 신뢰

종업원들로부터의 신뢰를 통해 생산성 향상에 큰 성공을 거둔 좋은 예의 하나는 자동차 변속장치와 냉각팬의 날개와 같은 수선용 부품을 만드는 기업인 다나에서 찾아볼 수 있다.

1973년 맥퍼슨이 다나의 경영권을 잡았을 때 그가 최초로 한 일은 57cm나 되는 두께의 「경영지침」을 없애고 단 1페이지 짜리의 간단한 경영방침을 발표한 것이다.

여기에는 회사의 의무로서 교육훈련에 의한 자기개발기회의 제공, 안정적인 고용보장, 아이디어와 제안에 대한 보상뿐만 아니라 종업원과의 커뮤니케이션을 강조하고 있다. 이 경영지침에서 특히 강조되는 것은 직원간의 커뮤니케이션의 활성화로서 맥퍼슨은 사람을 포섭하여 그들의 신뢰를 얻고 그들의 의욕과 열의를 불러 일으키는데는 커뮤니케이션 이상 강력한 것은 없다고 보고 있다. 따라서 조직활동의 성과를 비롯한 모든 수치를 우리회사의 모든 사람에게 공개하고 그들이 검토할 수 있도록 하는 것이 중요하다는 철학을 갖고 있다.

맥퍼슨은 미국자동차 업계의 불황으로 감원을 하지 않을 수 없던 상황에서도 종업원과의 대화를 철저히 해나가는데 주력하였다. 회사의 현 상황을 설명하면서 종업원의 이해를 구했으며, 그 결과 9,000명을 해고 하였으나 종업원지주제도 참가율에는 하등의 변화가 일어나지 않았다.

또 하나의 사례로는 출·퇴근시간을 기록하는 타임레코드의 폐지에서 찾아볼 수 있다. 타임레코드의 폐지에 반대하는 사람에게 맥퍼슨은 단순히 기록하기 보다는 상사는 자기가 관리하는 부하의 출·퇴근 정도는 타임레코드가 아니라도 당연히 파악할 수 있어야 하며, 문제가 있을 때는 대화로 해결해야 한다는 입장을 고수하였다.

이와 같은 맥퍼슨의 철학은 단지 현장에 있는 종업원들의 사기를 높이는데 있지 않고, 대화를 통해서 종업원 한사람 한사람이 어떤 형태로든지 가치있는 일을 하고 있다는 것을 깨닫도록 하는데 있음을 알 수 있다.

4) 납품업자로부터의 신뢰

맥도날드는 납품업자와의 친분관계를 돈독히 함으로써 납품업자 자신들도 경영의 질을 높이는데 주력하도록 했다. 즉, 엄격한 구매기준을 지켜주는 업자에게는 성실하

게 대했으나 그렇지 못한 업자에게는 냉엄한 태도를 취했다.

다른 기업은 1센트라도 값이 싼 납품업자 쪽으로 기울이지만 맥도날드는 품질제일주의를 지향하므로 값을 깎지 않아 납품업자들에게도 당연히 이익이 있도록 배려해 주었다. 납품업자 따위는 무대의 단역으로 밖에 취급하지 않는 기업들이 많았지만 맥도날드는 납품업자들을 정중히 대했고, 이러한 태도는 맥도날드가 대기업이 된 뒤에도 변함이 없었다. 그렇기 때문에 납품업자들도 맥도날드만은 특별히 대할려고 노력했다.

상품의 질보다 어음할인 조건에 따라 거래가 결정되는 일이 흔한 상황에서 맥도날드의 회장였던 크록이 업계 처음으로 신용을 내세웠으며, 맥도날드의 기준을 지키고, 다른 업자와 별로 가격차이가 없으면 거래를 계속했다.

이와 같이 납품업자를 상대하는 크록의 숨씨는 매우 합리적이었다. 또한 당시 상황이 매주 납품업자들과 값을 흥정할 만큼 한가하지 못했다.

“장래 맥도날드가 커지면 당신들도 큰 돈을 벌게 될 것입니다. 다만 한가지 일은 지켜 주시오. 즉, 속임수를 쓰지 말란 말입니다. 당신들을 믿고 있는데 배반하면 끝장입니다.”라며 크록은 장사를 시작한지 얼마안되는 업자들에게 이렇게 못을 박았다.

이와 같이 납품업자를 신용함으로써 맥도날드는 도약의 시기에 귀중한 시간을 절약할 수 있었다. 다른 많은 회사들이 시간의 90%를 구매를 위해 소비한데 비해 맥도날드는 경영에 전념할 수 있었던 것이다. 맥도날드는 비교적 적은 수의 납품업자를 신뢰했기 때문에 상품개발에 전력을 기울일 수 있었고, 납품값을 깎자는 요구를 많이 받아온 납품업자 일수록 맥도날드의 성실함에 놀라 맥도날드를 신뢰하고 특별히 대할 수 밖에 없었다.

4. 「혁신」의 기업문화

「혁신」은 끊임없이 새로운 것을 탐구하고 창조하는 과정으로서, 모든 구성원이 적극적인 자세로 새로운 「제품」, 새로운 「품질」, 새로운 「기술」, 새로운 「시장」, 새로운 「경영조직」, 새로운 「관리기법」 등을 지속적으로 개발하는 것을 뜻한다. 이러한 「혁신」이 초우량기업에서 어떻게 어떻게 실천되고 있는가를 새로운 제품, 품질 및 기술의 개발, 새로운 시장의 개발, 새로운 경영조직의 개발, 새로운 관리기법의 개발 측면에서 살펴 보도록 한다.

1) 제품, 품질 및 기술의 개발

새로운 제품, 품질 및 기술의 개발에 성공한 혁신사례로서 맥도날드의 사례를 소개하면 다음과 같다.

현재의 맥도날드를 가능하게 한 레이크록회장의 경영비법 가운데 하나는 기술향상과 신제품개발에 부단한 노력을 기울인다는 점이다. 이것은 그가 세일즈업을 할 때부터 추구한 사업태도라고 볼 수 있으며, 그 대표적인 예가 프렌치프라이의 개발이다.

맥도날드를 찾는 손님 6명가운데 4명이 프렌치프라이를 먹을 정도로 맥도날드의 성공에 큰 기여를 한 프렌치프라이를 개발하기 위해 10년동안 300만달러를 투자했다.

10년간의 개발기간 동안 우선 감자의 최적 저장방법을 개발해 냈고, 최고의 품질을 갖는 감자를 얻기 위해 전 미국을 돌아다녔으며, 튀김방법에 대한 세밀한 실험과 튀김용 기름의 개발을 시도하였다. 그 결과 프렌치프라이의 완전 자동화가 가능하게 되었다.

하나의 상품을 개발하기 위한 이와 같은 맥도날드의 성실성과 투지는 프렌치프라이 외에도 밀크 셰이크, 빅맨, 새로운 맛의 햄버거, 애플파이 등 다양한 상품의 개발과 개선을 추진하였다. 그 결과 미국의 최대 기업가운데 하나로 맥도날드를 성장시킬 수 있었다.

2) 새로운 시장의 개발

새로운 시장의 개발에 성공하여 1900년대초 판매혁명을 일으킨 시어즈사의 사례를 통하여 시장변화에 대한 인식과 노력이 기업의 성패에 얼마나 중요한 요인이 되는지 알아보도록 한다.

시어즈사를 설립한 리처드 시어즈는 회사명칭에 자기의 이름을 붙이긴 하였으나, 회사를 근대적 기업으로 육성시킨 사람은 줄리어스 로젠월드이다. 그는 20C초 미국의 농촌이 도시와는 다른 독립된 별개의 시장을 형성하고 있다는 점을 인식하고 이를 위한 새로운 판매전략을 수립하였다. 즉 농촌은 지리적으로 고립되어 있어 상품을 구입하기 전에 이를 검사하거나 상품에 하자가 있을 때 이를 물린다든가 하는 것이 거의 불가능했기 때문에 그는 정기적으로 통신판매 카달로그를 내기로 결정하였다.

이와 함께 「만족을 보장하여 드립니다. 그렇지 못하면 이유를 묻지 않고 돈을

둘러 드립니다」라는 판매방침을 창안하여, 조직구성원에게 최대의 권한을 부여하여 주는 능률적인 인간조직을 실시하였다.

이로써 그는 미국을 오늘날의 경영변명으로 이끈 판매혁명의 아버지가 되었다. 당시 시어즈의 카달로그인 「소망의 책」은 성경 다음가는 책으로 농촌 어디에서나 볼 수 있게 되었다. 이러한 시어즈사는 1920년대 중반부터 제2의 도약을 하게 된다. 제1기를 줄리어스 로젠월드시대라고 한다면, 제2기는 로버트 우드의 시대라고 볼 수 있다. 우드가 회사를 경영하기 시작하던 1920년대 중반은 급격한 시장변화가 일어나고 있던 때였다.

자동차의 보급으로 인해 농촌에서 도시로 장을 보러 나갈 수 있었으며, 시어즈의 활약으로 농촌과 도시의 동질화가 크게 진척되어 있었다. 따라서 나라 전체가 이제는 하나의 동질적인 큰 시장으로 변모되었다.

우드는 이러한 시장변화를 인식하고, 자동차를 이용하게된 농촌과 도시의 고객 모두에게 봉사할 수 있도록 시어즈사의 사업을 소매점 중심으로 재편성하게 되었다. 이로써 제1기의 시어즈사는 카달로그와 통신판매공장이 중요한 역할을 담당하였으나, 제2기에는 메이커의 육성이 중요정책으로 등장하여 대량판매의 바탕을 구축하게 되었다.

이를 위해 지방분권적인 기업조직, 경영방법, 소매점 경영담당자에 대한 업적평가, 지역별 자율성의 보장등과 더불어 일체성을 유지하는 일, 이 모든 것이 소매점경영을 가능토록 하기 위해 창안되지 않으면 안되었다.

우드가 1954년 봄에 시어즈사 회장직에서 물러난 후, 하우저가 뒤를 잇게 되었다. 이것은 시어즈사의 또다른 변신을 의미하는데, 그것은 이전과는 다른 시장변화가 일어나고 있기 때문이다.

최근들어 자동차로 시장을 보는 일은 교통체증이나 주차문제로 더 이상 유쾌한 일이 아니라 불쾌한 일로 인식되게 되었으며, 주부의 취업으로 시장을 볼 사람이 없어진 것이다. 이를 위해 새로운 형태의 판매조직, 즉 지방의 소매점을 중심으로 한 호별방문 판매방식이 대두되게 되었다. 또한 이러한 변화에 대한 새로운 조직, 보상제도 등이 강구되어야 했다.

3) 새로운 경영조직의 개발

3M의 경영이념은 「고객의 수요에 부응하는 신제품을 잇달아 개발함으로써 매년

10%이상의 기업성장을 도모한다」는데 있다. 3M의 기본방침은 신기술, 신제품을 주축으로 하여 기업성장을 이룩하는 것인데 「각 사업부 매출액의 25%는 5년이내의 신제품으로 충당한다」는 것을 목표로 설정하여 이를 매년 실천하고 있다.

이를 위해서 3M에서는 호황일때나 불황일때나 매출액의 4.5%를 연구개발비로 충당하며, 사내 벤처를 적극적으로 후원하는 시스템을 갖추고 있다. 3M에서는 사내 벤처가 성공하면 그것을 사업부내의 한 부서로 승격하고, 그것이 일정규모에 이르면 새로운 사업부로 독립시키는 방침을 취하고 있다. 또 사내 벤처가 실패로 끝났더라도 그 때문에 좌천되거나 해고되는 일은 절대로 없다.

또한 3M에서는 회사에 크게 기여한 신제품을 개발한 사원에게는 「골든스텝상」이나 「패스파인더상」을 수여함으로써 사원들에게 끊임없는 도전심과 창의적 의욕을 북돋아 주고 있다.

「아이디어를 죽이지 말라, 잠시 비껴서 생각해 보라」, 「신제품에 대한 아이디어를 죽이지 말라」이 두가지 격언이 3M의 연구정신을 상징한다. 그러나 3M에서의 연구진들은 실험실에만 있도록 하기 보다는 그들이 제시한 아이디어를 시장에 내다파는데도 관여하도록 권장한다. 이것은 3M창업시부터 과학자들은 영업중심적이어야하고, 세일즈맨들은 과학중심적이어야 한다는 믿음에 기인한다고 볼 수 있다.

사무실의 혁명을 일으킨 「Post-It」을 개발한 아트 프라이도 일주일에 하루정도는 자기가 가진 아이디어에 대해 연구할 수 있다는 규정에 따라 큰 일년에 걸쳐 연구한 결과 제품을 만들 수 있었으며, 다시 이 제품의 시장성을 분석하기 위해 수년간을 연구한 끝에 「Post-It」을 전국 상점에 내놓을 수 있었다.

이와 같이 아무리 작은 아이디어라도 그것을 살려서 판매가능한 상품으로 개발시키도록 도전감과 창의성, 책임감을 사원들에게 불어 넣어 주는 것이 3M의 성공비결이며, 이에 따라 3M은 매년 수백종의 새로운 제품들을 시장에 내놓을 수 있게 되었다.

4) 새로운 관리기법의 개발

새로운 관리기법으로서 도요다생산방식을 개발한 사례를 살펴보면 다음과 같다.

도요다 생산방식은 일본 자동차산업이 초기에 겪어야 했던 여러 어려움을 이기고, 마침내 도요다자동차를 세계 제2위의 자동차회사로 키워올린 도요다가 창안한 독특한 관리방법이다. 이것은 또한 다품종 소량생산이라는 시대적 요구와 1973년 오일쇼크를

계기로 나타난 저성장이라는 시대상황적 어려움에도 불구하고 도요다자동차가 성공적으로 이에 대처할 수 있도록 한 혁신적인 관리기법으로 주목되고 있다.

이러한 도요다 생산방식은 확실한 목적과 필요(need)에 기초하여 창안된 것이라고 볼 수 있다. 그 첫번째 필요는 일본자동차 생산의 어버이인 도요다 기이찌로사장이 1945년 당시 열악한 상황에도 불구하고 「3년안에 미국 자동차산업을 따라 잡자」는 의지에서 찾아 볼 수 있다.

도요다생산방식을 만들어 낼 수 밖에 없었던 두번째 필요는 저성장 하에서 생산량을 증가하지 않고도 생산성을 향상시켜야 한다는, 즉 원가를 절감시켜야 한다는 시대적인 특수상황에 기인한다.

이 두가지 필요를 달성시키기 위해서는 생산현장에서 발생하는 모든 불필요를 제거시켜야할 필요가 생겼으며 이러한 인식에서부터 JIT(Just-In-Time), 자동화, 간판시스템, 다공정 담당을 특징으로 하는 도요다생산방식이 그 효과를 이룩할 수 있었다.

도요다생산방식의 최고책임자인 오오노 다이이치가 지적한 것처럼 필요가 없는 곳에서 행해지는 개선은 생각만으로 끝나는가, 투자한 만큼의 효과를 얻지 못하기 쉽다. 따라서 조직현장에 대하여 어떠한 필요를 느끼게하는가는 조직을 크게 개선시킬 수 있는 관건이 되는 것이다.

V. 要約 및 提言

1. 요 약

1) 우수기업의 기업문화 특성

(1) 기업문화의 관리측면

우수기업은 기업문화의 관리측면과 내용측면에서 다른 기업과 구별되는 특성을 갖는다. 먼저 우수기업의 기업문화는 그 관리측면에서 타기업과 구별되는 독특한 특성이 엿보인다.

첫째, 우수기업에서는 기업의 지향가치인 이념을 분명히하고 이를 경영전반에 반영

시켜 가시화·제도화하고 있으며, 경영진들이 솔선수범하여 이를 실천함과 동시에 쉽게 해석하여 구성원들에게 전달함으로써 이념에 따른 구성원의 행동을 유도하고 있음을 볼 수 있다.

우수기업의 지향가치인 이념이나 신조의 공통점은 '고객지향'과 '인간존중'이며, 이러한 가치의식은 경영층에 의해서 충분히 이해되어 조직특유의 구조나 제도 및 관리방식 그리고 제품, 광고·PR의 내용과 방식등에 잘 반영되어 있으며 이를 종업원들이 분명히 이해할 수 있도록 기업이념의 내용을 체계적으로 설명하여 그것이 그들에게 얼마나 중요시되어야 하는가를 알려주고 있다.

예를 들면, IBM의 경우 '개인존중', '고객에 대한 봉사', '완전성의 추구'라는 세가지 기본신조가 어느 누구도 침범할 수 없는 신성불가침의 사항으로 지켜지고 있으며, 이 중에서 개인존중의 신조는 오픈도어정책, 스피크업제도, 고급관리자 면담제도, 의견 조사와 같은 IBM특유의 불평, 불만을 수렴하는 커뮤니케이션제도와 종신고용이나 내부승진등과 같은 인사제도 및 관리방식으로 실천되고 있을 뿐만 아니라 구체적인 행동 지침화가 되어 있어 모든 임직원들이 이것을 잘 이해하여 눈치보지 않고 소신있고 당당하게 행동할 수 있도록 되어 있다.

한편, 휴렛팩커드의 경우도 인간존중의 철학으로 대변되는 HPWay라는 기업정신을 강조하고 있으며 이것이 구체적으로 실천되어지면서 기업특유의 인사 및 관리제도들이 정착되어지고 있다. 예를 들면 HPWay가 강조하는 개방적이고 비공식적인 의사소통 방법으로 경영진이나 관리자가 돌아다니면서 격려하는 MBWA(Management By Wandering Around)나 최고 경영자에게 직접 본인의 불평, 불만을 호소할 수 있는 오픈도어정책의 정착, 그리고 출퇴근 시간이 신축적인 유동작업시간제, 불황시 고통을 함께하는 작업분배제도 및 보탬업을 존중하는 목표관리제도 등은 인간존중경영의 구체적인 실천이라 할 수 있다.

둘째, 우수기업에서는 이상에서와 같이 이념의 분명한 설정·제시와 실천·가시화 뿐만 아니라 기업의 비전과 꿈을 미래상으로 분명히 제시함으로써 구성원들에게도 꿈과 희망을 갖도록하고 있다.

연간 매출액이 6조엔을 웃돌고 있는 일본 제조업계 제일의 도요다 자동차의 예를 들어보자. 이러한 정도의 대규모기업이면 항상 대기업병에 걸릴 위험이 있게 된다. 따라서 도요다자동차에서는 '글로벌텐'이라는 비전을 제시하여 이를 공유하도록 하였다.

여기에서 도요다자동차가 제시해서 전사원들이 공유하도록한 ‘글로벌텐’이란 세계 자동차 수요의 10%를 도요다가 공급한다는 원대한 꿈과 목표이며, 이를 위해 세계제일의 자동차메이커와 제휴를 통한 국제경영의 노하우를 축적하고 도요다 생산방식인 ‘간판방식’의 개발등 다양한 전략을 수행하고 있다. 그리고 사원들은 기업의 비전을 공유함으로써 개인의 발전과 더불어 기업의 발전이 이루어질 수 있다는 확신 하에 일치 단결하여 힘을 모을 수 있게 되었다.

이상에서 보듯이 우수기업은 기업의 이념과 더불어 기업의 비전을 설정·제시하여 이를 전사원들이 공유도록 함으로써 내적으로 구심점을 형성하여 조직역량을 배가시키고 있으며, 외적으로는 일관성있고 품위있는 경영을 하여 대외 신임도 제고와 이미지 제고 및 환경적응력을 증대시키고 있다.

(2) 기업문화의 내용측면

우수기업의 기업문화는 내용상 타기업과 구별되는 특성을 갖는다.

첫째, 분석과 보고서의 반복보다 무엇을 실행할 것인가를 중시하며 실험정신이 왕성하다. MBWA와 같은 공개적이고 비공식적인 커뮤니케이션이 활성화되어 있을 뿐만 아니라 태스크 포스팀과 같은 공식적 커뮤니케이션 경로도 활성화되어 있어 말보다 실천과 행동이 중요시 되고 실험적이고 모험적인 행동을 촉진하도록 되어 있다.

둘째, 고객이 선호하는 것을 파악하여 고객으로부터 아이디어를 얻고 고객에게 최고의 품질, 서비스, 신뢰를 제공한다. 이와같이 우수기업에서는 모든 분야에서 고객존중이 강조되고 있고, 고객지향의 가치창조가 최상의 지향가치로 존중되어 실천되고 있다.

셋째, 창의성을 살리기 위해 기업을 여러개의 작은 회사로 나누어 독립심과 경쟁심을 고취시킨다. 제품개발이나 관리분야의 개선과 관련하여 다양한 아이디어를 제시하도록 하고 이를 적극 활용하여 성과를 도출해 내도록 하고 있으며, 이를 위해 사내벤처제도, 사내기업가제도 등과 같은 새로운 기법이나 제도의 활용도 활발히 이루어지고 있다.

넷째, 개인을 존중하며 사원들의 노력에 대해 공정한 보상을 하여 모든 사원들의 의욕을 북돋아 준다. 우수기업의 공통적 지향가치는 ‘고객지향의 가치창조’와 ‘인간존중의 경영’이다. 우수기업중의 하나인 IBM의 신조는 「개인존중」, 「고객에 대한 봉사」,

「완전성의 추구」로 되어 있으며 휴렛팩커드는 인간존중의 경영으로 대변되는 휴렛팩커드방식(HPWAY)을 경영철학으로 갖고 있다. 그리고 이들 우수기업은 이러한 이념이나 신조를 뚜렷히 구체화하여 경영전반에 반영시키고 있다. 휴렛팩커드의 MBWA는 인간존중의 철학이 반영된 하나의 관리제도이다.

이처럼 우수기업에서 공통적으로 강조되고 있는 가치 중의 하나인 '인간존중'의 철학은 단기적인 생산성의 추구보다 인간성과 생산성의 조화를 추구하도록 하며, 개인이 갖고 있는 무한한 잠재능력의 개발과 이의 효율적 활용을 위한 동기부여를 존중하게 된다.

이러한 인간존중의 철학에 따라 도입되는 관리제도로는 MBO, QC, 제안제도, 직무확대, 직무충실화, 자율적 작업집단들이 있고 이외에 자발적 경영참여와 능력개발 및 고용안정보장제도 등이 있으며 이들이 우수기업의 개별상황에 적합하게 잘 활용되어 소기의 성과를 거두고 있다.

다섯째, 현장을 중시하는 가치관이 확립되어 있어 경영진이나 관리자들은 회사의 경영이나 생산과 같은 비즈니스에 밀착해 있다. 우수기업에서는 모든 아이디어의 원천은 고객이라고 생각하여 철저한 고객봉사의 자세는 고객의 불평·불만이나 의견을 적극적으로 경청함으로써 확립될 수 있는 것으로 보아 고객으로부터 신제품 개발이나 서비스 개선 및 경영혁신의 아이디어를 수렴하여 적극 활용하고 있다. 이에 따라 우수기업의 직원들은 혁신, 진취적인 행동을 할 수 있게 되기도 한다.

여섯째, 가장 자신있는 주력업종에서 떠나지 않는다. 즉, 본업에 충실하고 자신없는 업종에는 참여하지 않는다. 우수기업으로 선정된 기업은 모두가 대규모회사이었으나 소수의 관련제품을 생산하고 있다. 즉, 우수기업들은 자신이 없거나 잘 알지 못하는 업종에는 참여하지 않고 기존의 풍토, 기술, 인력등에 비추어 잘 적응할 수 있는 업종으로만 다각화를 시도하고 있다.

일곱째, 기구와 체제가 지극히 단순하며 관리직은 소수이다. 우수기업들은 비록 규모는 크나 실제운영에 있어서 간단한 조직구조와 간소한 관리체제를 갖추고 있다. 이에 따라 대규모 기업에서는 흔히 나타날 수 있는 형식주의, 선행답습주의, 적당주의, 무사안일주의 등과 같은 대기업병이나 관료제의 병리현상이 도출되지 않고 있다.

한편 우수기업들은 고객별, 제품별, 지역별 사업부문을 설정하고 이들에게 권한을 위양하는 사업부제조직이 채택되고 있으며, 이와 더불어 매트릭스조직이 원래의

의미대로 운영되어 직능별 전문화에 따른 능률성과 프로젝트팀의 활용에 의한 동태성의 조화가 이루어질 수 있도록 되어 있고, 이에 따라 조직이 신축적이고 유연하며 구성원간의 상호작용이 활성화되고 있다.

여덟째, 기업의 핵심적인 가치관에 대해서는 엄격하나 조직구조는 방임에 가까운 유연함을 유지하고 있다. 이처럼 우수기업들에서는 공유가치의 확립을 통해 분화와 통합의 딜레마를 잘 극복하고 있다.

앞에서 보듯이 우수기업은 대규모기업이면서도 소규모 조직단위로의 분화를 이루어 대기업병이나 관료제의 병리현상을 극복하고 있다. 그런데 이와 관련하여 자칫 잘못하면 많은 비용을 치를 수 있다. 분화에 따른 편익이 통합·조정에 따른 비용보다 클 수가 있다.

그러나 우수기업들은 통합·조정을 위해 사전에 공유가치를 정립함으로써 비용을 극소화하고 편익을 극대화하고 있다. 소규모로 분화된 조직단위들의 창의와 자율이 존중되도록 하는 한편, 모든 구성원들이 의사결정이나 행동함에 있어 최상의 지향가치로 삼을 수 있는 공유가치, 즉 인간존중이나 고객존중과 같은 가치를 명백히 하고 이를 구체화하여 전사원들에게 전달하고 실천하도록 하고 있다.

2) 문화경영의 필요성 및 원리와 효과

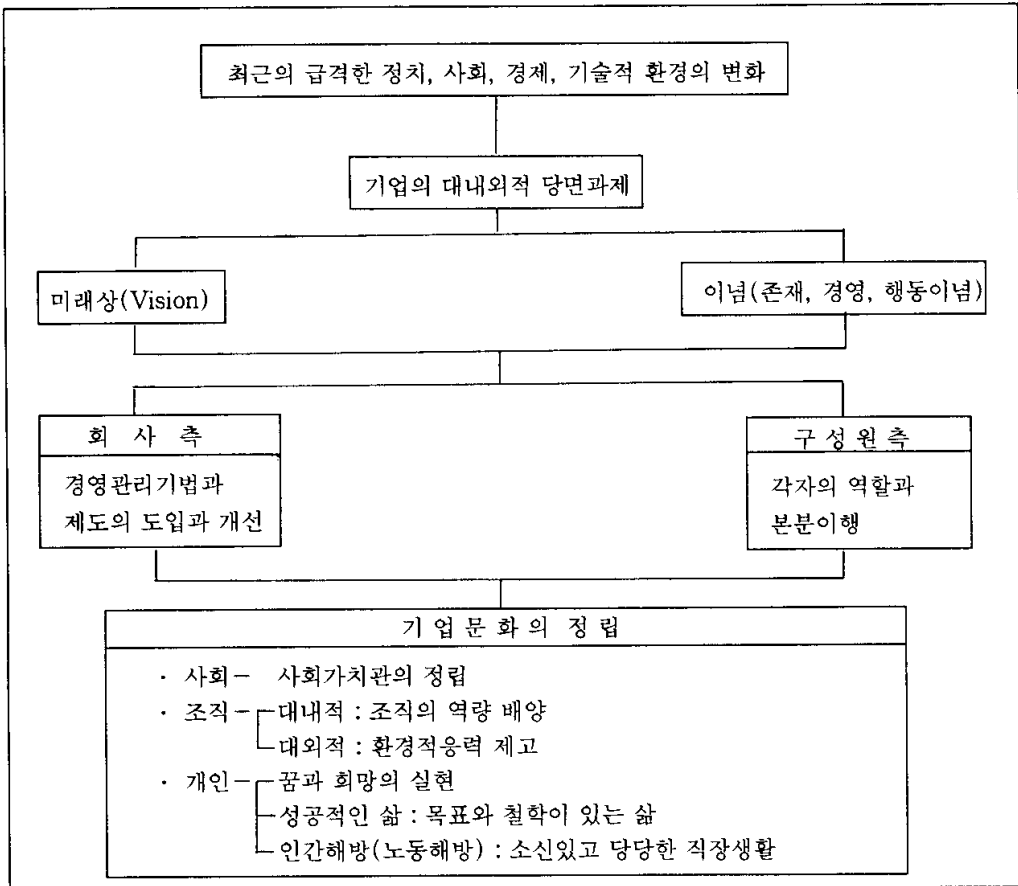
최근들어 한국기업의 정치·사회·경제·기술적 환경의 변화가 보다 급격해지고 있어 한국기업들도 과거와 다른 경영방식으로서 문화경영의 도입이 요청되고 있다. 새로운 경영방식으로서 문화경영의 도입은 경영혁신 차원에서 수용될 수 있으며, 「혁신」이란 「무」에서 「유」를 창조하는 것만이 아니라 「유」에서 「유」를 창조하는 것도 포함하는 신결합이라 할 수 있다.

우수기업의 특성에 비추어 「신결합」의 개념에 따라 경영혁신의 방향을 찾아보면, 첫째, 기업의 비전(전략)과 철학(이념)을 명백히 구체화하고, 둘째, 이에 비추어 경영관리의 제도, 기법을 재평가한 다음, 세째, 새로운 제도, 기법의 설계·도입을 시도함과 동시에 비전과 철학에 따라 임직원 각자의 역할과 본분으로 돌아가는 것이 급선무이다.

이러한 원리에 따라 문화경영이 이루어지면 사회, 기업, 구성원의 입장에서 행복한

삶이 보장될 수 있다. 새로운 경영방식으로서 문화경영의 필요성, 원리 및 효과를 요약해 보면 다음 그림과 같다.

〈문화경영의 필요성과 원리 및 효과〉



2. 제 언

외국의 우수기업들처럼 한국기업들이 강한 기업문화를 갖는 초우량기업이 되기 위해서는 최근에 많이 전개하고 있는 기업문화운동이 중장기 종합계획에 의해 체계적으로 실천되어야 하며, 이를 위하여 구성원 모두의 노력이 다음과 같이 결집되어야 하겠다.

첫째, 구성원 모두가 기업문화운동에 적극 참여하는 민주시민의 자세를 갖추어야 한다. 일반적으로 우리들은 민주화에 대한 요구를 하면서도 민주화로 가는 과정에는 적극 참여하지 않고 민주화가 이루어진 다음의 과실에 대해서만 관심이 있는 듯하다. 누군가가 나를 대신해서 노력해 주기를 바라고, 나는 적극 참여하기를 꺼리는 풍토가 일반적인 사회풍토가 되고 있듯이 오늘날 기업현장에서도 이와 같은 현상이 엿보이고 있다.

전술한 바처럼 기업문화운동은 민주화운동이며 인간해방운동이라고 볼 수 있다. 기업의 비전과 이념에 따라 누구나 소신있고 당당한 행동을 할 수 있도록 풍토 및 제도의 개선과 구성원들 각자의 의식개혁을 유도하는 것이 기업문화운동이기 때문이다.

따라서 기업문화운동을 비판적 시각으로 보거나 내가 참여하기 보다 남이 참여해서 노력해 주기를 기대하는 풍토를 없애고 나와 관련된 문제를 스스로 참여해서 해결하고자 하는 적극적인 마음가짐이 중요하다 하겠다. 민주화 과정에는 구성원의 참여가 반드시 필요하다.

둘째, 구성원들 각자의 역할과 본분에 충실해야 하겠다. 언제부터인가 우리나라 사회풍토 및 기업풍토는 불신의식과 피해의식이 강하게 침투된 상태가 되었다. 그 결과 나의 잘못을 반성하고 개선하려고 노력하기 보다 남을 탓하기에 앞장서고 모든 것은 내탓이기 보다 남의 탓으로 돌리는 경우가 많다. 이 모든것은 모두가 각자의 역할과 본분에 충실하지 못했던 과거의 불행한 역사로 말미암아 도출된 현상이다.

따라서 한국기업들이 강한 기업이 되기 위해서는 이와 같은 사회풍토나 기업풍토를 개선하는데 구성원 모두가 나서야 하며, 각자의 역할과 본분에 충실해야 한다. 상사는 부하를 못믿고 부하는 상사를 못믿는 풍토는 상사와 부하 모두의 책임이므로 앞으로 상사는 상사답고 부하는 부하답게 각자의 역할과 본분에 충실하여 서로가 서로를 비판하는 악순환의 쇠사슬을 끊을 수 있어야 한다.

상사는 솔선수범하고 언행일치하도록 하며, 부하는 자율규제와 의무와 책임을 다한 후에 권리를 주장하는 자세와 부단한 자기개발의 노력이 동시에 있어야 한다.

지난해까지 S그룹에서 이미지제고를 위해 실시한 바 있는 광고의 내용(너희들은 바로 걸어라)은 상급자들의 역할이나 사회지도층 인사의 행동이 중요함을 인식시켜 주고 있다. 엄마게와 아기게 세마리가 산책하는 동안 나누는 대화가 우리들에게 교훈적 의미를 되새기도록 하고 있다. 옆으로 걸으면서도 옆으로 견고 있는 것을 모르는 엄마게

와 그것을 본 받아 옆으로 걷는 아기계가 사회나 조직속에 많이 있음을 염두에 두도록 해야 하겠다.

셋째, 직장생활에서 부정적인 말을 입에 담지 않아야 한다. 지난해 필자가 진단한 D사의 직장생활에서 자주 오르내리는 부정적인 말을 정리한 결과를 보면 “열심히 한다고 봉급 더 주냐”, “가만 있으면 중간이나 간다.”, “적당 적당이해!”, “대충대충해”, “우리회사가 망하기야 하겠나?”, “역시 우리는 안돼”, “이것은 우리부서 일이 아니야” 등과 같은 내용이며, 이것들은 직장인의 무사안일, 주인의식 부족, 패배주의, 책임회피 의식 등을 나타내는 말들이다. 이와 같은 부정적인 말들은 특정기업에만 해당되는 내용이라고 보기 어렵다. 실제로 우리들은 일상생활이나 직장생활에서 이러한 말들을 무의식중 자주 사용하고 있다.

그런데 이러한 부정적인 말들은 우리들의 의식을 지배하고 우리들의 행동을 유도하는 원천이 된다. 따라서 우리모두는 이상에서 열거한 부정적인 말들을 내가 사용하고 있지는 않은지를 한번쯤 생각해 볼 필요가 있다.

이와 같이 구성원 모두가 민주시민의 자세로 적극 참여하여 각자의 역할과 본분에 충실하며, 부정적인 언어를 사용하지 않고 적극적인 사고를 갖을 때, 한국기업들은 「으뜸기업」, 「으뜸사원」, 「으뜸직장」이 성취되고, 「최고의 복지와 급여」가 보장되는 대가의 보람을 느낄 수 있을 것이다. 나아가서 참여, 성취, 대가의 보람에 의해 즐겁고 활기찬 최고의 생활공간이 마련되고 직장생활의 보람을 구성원 모두가 느낄 수 있게 될 것이다.

더욱더 한국기업과 구성원들의 원대한 꿈과 비전의 실현을 위해 「내가 먼저」, 「내 부서가 먼저」, 「내 계층이 먼저」 긍정적인 방향으로 변화하도록 기업과 구성원 모두가 노력하여야 하겠다.

參 考 文 獻

1. 동양문헌

- 기펀드쇼 3세, 삼성출판사 편집국역, 기업내 창업가, 서울 : 삼성출판사, 1990.
- 노사카이쿠지로 외, 삼성출판사 편집국역, 3M의 도전, 서울 : 삼성출판사, 1990.
- 대한투자신탁, 새로운 금융문화를 창조하는 대투문화, 서울 : 대한투자신탁(주) 연구원, 1991.
- 마쓰우라 다까노리, 정준역, 사품의 혁신, 서울 : 21세기북스 17.
- 벽로저스, 삼성출판사 편집국역, IBM전략, 서울 : 삼성출판사, 1990.
- 백삼균, “CI의 효율적 도입방안 연구”, 논문집, 제12집, 한국방송통신대학, 1991년 7월, pp.421-439.
- , “우수기업 기업문화 이런 점이 다르다”, 금융경제, 제15권 제3호, 금융경제사, 1991년 3월, pp.24-27.
- 알브레히트 케이, 쟈케 알 공저, 김성혁역, 고객제일주의, 서울 : 신세대, 1991.
- 오오노 다이이치, 삼성출판사 편집국역, 마쓰시타 인간과 경영, 서울 : 삼성출판사, 1990.
- 우에노 아끼라, 최병진역, 대기업병, 서울 : 21세기북스, 1988.
- , 류장홍역, 강력경영 11조건, 서울 : 21세기북스, 1988.
- 이학종, 기업문화론 : 이론, 기법, 사례연구, 서울 : 법문사, 1989.
- 일본 OSD경영연구회, 모비코 출판부 편역, '90년대 형 기업의 경영조건, 서울 : 모비코, 1990.
- 정충영, 최고경영자 이야기, 서울 : 한국경제신문사, 1986.
- 제이 이 러브 외, 삼성출판사 편집국역, 맥도날드, 서울 : 삼성출판사, 1990.
- 한국토지개발공사, 국민과 함께 하는 토공인, 서울 : 한국토지개발공사 홍보실, 1991.

2. 서양문헌

Deal, T.E. and Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1982.

Peters, T.J. & Waterman, Jr. R.H., *In Search of Excellence*, N.Y. : Harper & Row Publishers, 1982.

Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, N.Y. : Jossey-Bass Publishers, 1985.