

結果爲主의 經營

—經營管理事例研究—

郭 秀 一
(서울大 經營大 副教授)

結果에 의한 管理原則

目標와 結果

1. 委任은 活動에 의해서가 아니고 主要結果를 中心으로 行해져야 한다.
2. 라인의 目標와 結果는 보통 스태프의 目標와 結果가 訂하여지기 전에 設定되어야 한다.
3. 結果의 設定에 있어서 變化하는 與件에 適應할 수 있도록 그때 그때 彈力性있는 (融通性 있는) 基準이 設定되어야 한다.
4. 主要한 變化가 發生하면 目標와 結果는 再檢討되어야 한다.
5. 一般的으로 組織內에 各者가 設定하는 結果는 둘 以上이어야 한다.
6. 各各의 設定된 結果는 最少限의 達成水準을 넘어서도록 하여야 한다.
7. 모든 結果에 加重值가 주어져야 하며 百分率로 나타낸 加重值의 總計는 100%가 되어

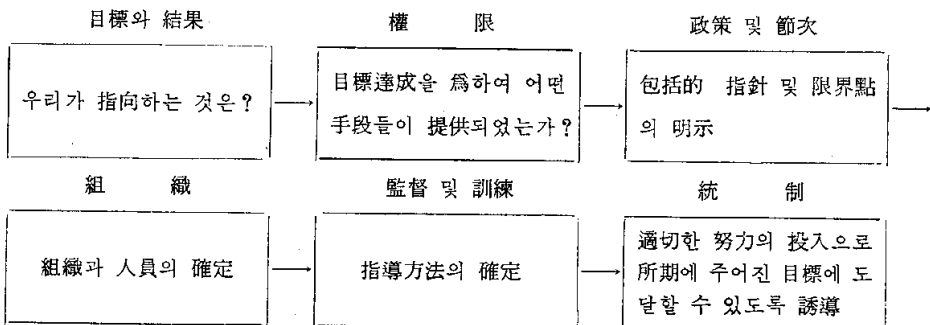
야 한다.

8. 스태프의 結果와 目標는 라인의 結果를 向上시키는 것이어야 한다.
9. 모든 職務에 있어서는 短期的 結果 또는 目標 뿐만 아니라 長期的 側面이 強調되어야 한다.
10. 組織內에서 모든 業務가 주는 影響을 明確히 하여야 한다.
11. 結果는 一般的으로 一線管理者의 意思決定水準에서 發生한다.
12. 結果를 얻기 위해서는 發生된 結果에 關心이 없는 他人에게 依存해서는 안 된다.
13. 모든 結果는 라인의 結果이다.
14. 各 職務에 대한 結果는 期間內 그 職務가 當面한 問題에 따라 設定되어야 한다.
15. 結果에 대한 壓力에도 불구하고 더 많은 達成이 이루어지지 않을 뿐더러 全般的 達成이 下落하는 時點이 어떤 結果에서나 存在한다.

權 限

16. 어떤 權限도 責任과 함께 賦與되어야 한다.

經 營 管 理 過 程



(責任이 없으면 權限이 부여 될 수 없다.)

17. 權限의 크기가 반드시 責任의 크기와 同一할 필요는 없다.
18. 權限은 下部로부터 위로 設定되어야 하지만 下向的으로 위양 되어야 한다.
19. 結果에 대한 影響力이 있으면 이는 權限의 한 形態이다.

政策과 節次

20. 政策은 意圖 및 포괄적 方向을 提示해야 한다.
21. 모든 政策은 文書化 되어야 한다.
22. 各 政策의 目的이 明示되어야 한다.
23. 政策의 不確實性은 活動을 中斷시키게 한다.
24. 政策은 變化를 위해 週期的으로 檢討되어야 한다.
25. 政策은 單一해야 하지만 節次는 各各의 業務活動에 따라 相異할 수 있다.
26. 節次의 目的은 政策執行을 돕는 것이다.
27. 節次의 確定 前에 이것의 一線管理者에 대한 影響을 評價하여야 한다.
28. 반드시 따라야 할 節次는 組織 全般的으로 統一性이 絶對的으로 要求될 때에만 活用되어야 한다.
29. 政策과 마찬가지로 強制的으로 따라야 할 節次는 그 必要性을 週期的으로 檢討하여야 한다.

組織構造

30. 組織內的 各 中間階層은 意思疎通을 總括시키므로 가능한 한 組織內 階層數를 減少시키는 것이 좋다.
31. 組織의 結合은 一線管理者의 經營問題에 기본이 되어야 한다.
32. 專門家가 一線管理者를 돕도록 하여야 한다.
33. 管理 統制의 幅은 本質的으로 管理에 使用할 수 있는 時間과 關係를 가진다.
34. 管理 統制의 幅은 上部보다 下部에서 더 중요한 문제가 된다.
35. 班長式 監督은 보통 監督으로서 二流級이다.
36. 만일 監督幅이 너무 좁으면 監督者가 部下의 업무까지 간섭하는 일이 빈번해 진다.
37. 組織은 可能的한 한 分權化 되어야 한다.

38. 組織은 活動에 의하지 않고 結果에 기준하여야 한다.

委員會

39. 委員會를 利用함에 있어서의 基本的 오류는 委員會가 어떤 責任도 없다고 생각하는 것이다.
40. 委員會가 라인의 監督을 代替할 目的으로 이용되어서는 안된다.

라인과 스태프

41. 스태프의 監督이 라인의 監督을 代替할 수 있는 경우는 극히 드물다.
42. 스태프 職務의 目的은 라인의 結果를 向上시키는 것이어야 한다.
43. 스태프가 어떤 공헌을 하려면 일반적으로 스태프가 라인의 最下部에 影響을 주는 경우이어야 한다.
44. 스태프는 過度한 專門化를 止揚해야 한다.
45. 스태프가 最高經營者의 연장이라고 간주되면 라인의 下部階層과 스태프 間的 關係는 보통 악화하게 된다.
46. 中央스태프의 主要한 職務는 業務自體의 執行이 아니라 專門的 知識의 제공이다.
47. 라인 管理者는 스태프의 機能을 結合하고 可能的한 한 많은 라인에 속한 사람들로부터 報告를 받아야 한다.

監督과 訓練

48. 대부분의 사람들은 職務를 통한 經驗에서 가장 잘 배운다.
49. 누가 사람들을 訓練시키든 간에 特히 一線 管理層에서는 끝까지 추적해야 한다.
50. 모든 一線管理者의 核心的 部分은 訓練이다.
51. 經營者의 基本 職務는 組織內 구성원이 成功하게끔 하는 것이다.
52. 훌륭한 監督이 가장 重要한 곳은 一線 管理層이다.

統 制

53. 획일적으로 責任을 묻는 것은 組織의 敵이다.
54. 2인이 함께 어떤 目的을 추구한다면 結果에 대해 같이 責任을 지게 된다.
55. 單一 評價制度는 좋지 못한 經營이 된다.
56. 획일적 統制는 成就를 장려하지 못하기 때

문에 보고서의 남발과 經營統制의 無用性을 낳게 된다.

57. 個人이 아니라 結果가 測定되어야 한다.
58. 사소한 잘못은 正常的인 것으로 간주되어야 한다.
59. 과도한 點檢은 創意性 啓發에 역효과가 된다.
60. 모든 情報시스템의 目的은 經營者가 健全하고 時期 適切한 意思決定을 하도록 돕는 것이다.
61. 情報를 責任진 사람은 누구나 단순히 情報의 提示에 대한 것이 아니라 그 情報의 價値에 責任을 져야 한다.
62. 情報는 이 情報가 業務遂行에 도움이 될 수 있는 사람에게만 配布되어야 한다.

〈事例 1〉 世代化學工業株式會社

世代化學은 페인트와 製紙産業用 化工藥品을 生産販賣하는 會社이다. 世代化學은 날로 치열해지고 있는 競爭에 직면하여 왔으나 집중적인 판매활동을 통하여 競爭에 성공적으로 對處하고 계속적인 成長을 이룩하였다. 그러나 판매목표는 그럭저럭 달성하여 왔지만 利益은 좀처럼 늘지 않았다. 原資材 在庫 調節에 문제가 있을 때부터 利益擴大는 더욱 힘들게 되었다.

世代化學은 市場을 크게 둘로 나누고, 그 市場을 위해 會社內部에 2個의 獨立事業部(A, B)를 두는 組織으로 전환하였다. 各事業部는 別個의 生産施設을 운영하고 있으며, 各各에 本部長을 選任하였다. 生産施設은 비록 같은 工場(pl-ant)內에 있지만 別個로 운영(各 事業部가 다른 製品만을 생산함)되어 왔다. 대부분의 機械는 어느 製品이라도 製造할 수는 있다.

R&D分野는 本社스텝들의 소관업무로서 모든 製品의 원료배합비율의 開發을 책임지고 있다. 이들은 實驗室에서 實驗을 거쳐 各 生産施設에 적용된다. 제조공정중 合成에 관한 문제가 論難이 된 적이 있다. 研究所에서 指示한대로 生産을 하지 않는 경우도 있다. 그러나 生産관계자들은 서로 다른 條件 속에서 습도를 맞추는 문제 등 化學物質의 合成工程에서의 指示書가 너무 상세하지 못하다고 불평하고 있다.

生産分野의 組織은 生産擔當理事가 있고 各 事業部別로 生産部長이 있으므로 전체 2명이 있는 셈이다. 生産部長은 理事에게 직접 보고하는 것 외에 생산설비 설치 및 특정문제에 대해서는 社長의 指示를 받기도 한다.

A事業部에는 보통 매일 200개 정도의 受注分이 있어 주문이 더 들어올 때까지 工場이 별로 바쁘지 않았으며, B事業部는 보통 매일 1,000개 정도의 주문이 있어 納期를 맞추기 위해 언제나 바쁘고 納期지연이 예사로 일어났다.

各 生産部長 밑에는 10~20명의 職長이 있다. 各 職長은 평균 18명 정도의 職工을 거느리고 있으며 몇개 部門의 工程을 맡아야 한다. 交代時에는 職長이 特定 부문에 대해서 완전히 통제하지 못할 때도 있다. 職工들의 離職率은 매우 높아서 새로 들어온 직공들에 대한 문제가 많이 발생된다. 이들 새로 들어온 직공들의 訓練은 有經驗 직공들에 의해 실시되고 있다.

두 事業部 공히 品質管理問題로 어려움을 겪고 있다. 合成時 잘 섞이지 않는 경우가 있으며 半製品이 고객의 要求水準을 충족시키지 못하여 버리는 경우도 많다. 合成과 塗裝工程에서 많은 失手를 범하고 있다. 이러한 失手는 職工들의 責任으로 돌린다. 品質管理는 고객에게 良質의 製品을 제공하는 데 그 의의가 있다. 이제까지 고객들의 불평과 反品事態는 거의 없었다.

生産分野에서는 小量의 特別注文으로 生産過程을 자주 바꿔야 한다고 販賣部에 불평하고 있다. 어느 주문은 너무 작아서 가동 준비비도 안 된다고 한다.

購賣分野에서는 가능한 한 가장 싼 가격으로 原材料를 구입하였다. 品質이 나쁜 原材料가 들어와 자주 故障을 일으키기도 한다. 原料가 일단 生産工程에 들어간 후에 低質임이 발견되기 때문에 버리고 다시 다른 것으로 대체해야 하는 경우도 있다. 이제까지는 일단 納品業者로부터 品質 확신만 있으면 原料가 인수되었다. 과거 기록에 의하면 原料의 半品은 거의 없었다.

各 事業部の 스케줄 조정자들은 주문에 맞추어 생산과정을 변화시킨다. 그러나 각 주문마다 서로 다른 특성을 要求하기 때문에 상당한 어려움과 制限이 있다.

施設유지를 위해서는 두개의 部署를 두고 있다. 하나는 本社의 엔지니어링부이며 이들은 모든 機械의 디자인과 設置를 맡고 있다. 또 다른 부서는 A事業部の 生産部長 직속으로 있으며, 다른 事業部에 대한 서어비스도 해 주고 있다. 設備은 자주 고장 및 파괴되는 편이며 이로 인한 稼動中止로 특히 B事業部 및 新設備에 많은 費用을 발생시킨다. 신규설비가 가동하자마자 고장날 경우도 있어 아직 그 설비에 익숙하지 못한 직공들은 고치는 데 상당한 어려움을 겪기도한다. 賣出額擴大에 대해서 특히 강조를 하기 때문에 販賣擔當 부서 직원들에게는 특별한 보너스를 주기도 한다. 판매관계 부서에는 2명의 部長이 있다. 보너스는 2가지 基準에 의하여 주어진다. 하나는 總賣出額에 대한 것이고 또 하나는 總利益에 대한 것이다. 總利益은 총매출액에서 제조비용 및 모든 마케팅비용을 뺀 것이다. 各地域 販賣員들에게는 보너스제도가 없으며, 그들이 판매한 額數에 따라서 급료가 정해진다.

製品은 매우 다양하다. 20개의 標準製品이 있으며, 100개가 넘는 특수한 종류(표준제품의 제조과정을 서로 結合하여 만든)의 제품을 만들수 있다. 廣告 및 販賣촉진 方法으로 이 會社는 다양한 製品으로 구색을 갖추고 있다는 것을 고객에게 내세우고 있다. 주문을 받아들이는 量에는 최소한의 限界가 없으며, 고객에게 納期에 맞춰 應하려고 노력하고 있다.

〈事例 2〉 서울石油株式會社

서울石油株式會社는 精油施設을 보유하고 있으며 광대한 販賣流通網을 통하여 製品을 생산 판매하고 있는 굴지의 精油會社이다. 이 會社의 基本經營政策은 投資收益率(Return on Investment)을 根幹으로 하고 있다. 따라서 社長은 投資收益率에 一次的인 責任을 지고 있다.

이 會社의 營業活動은 本社에 勤務하는 많은 스태프들과 12個 支店의 支店長들에 의해 수행되는데 各 支店長 밑에는 2~3名의 營業課長들이 있으며 이들은 각각 8~10個의 代理店(주유소)을 맡고 있다.

支店長들은 支店산하의 設備을 유지할 責任을 지며 이 責任을 充實히 수행하기 위해 設備補修,

改造, 再丹粧을 위한 資金配定 및 使用의 承認을 바라는 請의서를 本社에 끊임없이 올려 보내고 있으며 이들 請求中 大部分은 緊急을 요하는 것이었다.

이러한 資金請求의 承認節次는 많은 時間을 요하였다. 本社에서는 그 請求案이 충분한 收益效果를 가져올 수 있을 것인가를 合理的으로 評價하기 위해 여러 스태프들(企劃, 엔지니어링, 豫算담당 등)의 分析結果를 검토하여 결정을 내리기 때문이다.

本社에서 合理的인 意思決定을 위해서는 반드시 이러한 節次를 거쳐야 할 것으로 생각되지만 이 방법에는 나름대로의 결점이 있다. 즉, 意思決定이 늦어지고 많은 청구안을 評價하는 데는 스태프에 드는 費用이 많아지며, 또한 이러한 절차를 핑계삼아 各 支店長들은 經費支出에 따른 收益性에 대해 責任을 회피하려는 傾向이 생기는 것이다.

이에 대하여 本社의 閱專務는 支店長들의 成果를 단지 販賣量만을 가지고 評價하는 것은 會社의 큰 잘못이라고 생각하게 되었다. 즉 지난 몇년 동안 會社의 經營者들이 販賣量만을 고려하여 評價하였기 때문에 會社의 收益性 및 投資收益率이 대체로 양호하지 못했다고 판단하게 된 것이다.

따라서 지난해에 閱專務는 지점장들이 판매량 뿐만 아니라 收益性에도 責任을 지도록 하는 새로운 평가제도를 도입하려 하였다. 그러나 그 제도는 너무 複雜하고 實行이 거의 不可能하였다. 즉, 현재의 會計原則을 적용할 때, 本社의 費用, 製造間接費 등의 費用을 支店別로 配分하여야 하는 문제가 생기며, 支店長들이 統制할 수 있는 費用들이 큰 項目의 費用들 속에 묻혀버려서 支店의 獨自의인 活動과 意思決定에 의한 收益을 分離評價할 수 없었다.

따라서 그 제도의 실시는 포기하였다. 이 制度의 目的은 물론 支店長들이 어디에 어떻게 資金을 使用할 것인가 하는 문제뿐 아니라 이미 資金이 使用된 部分에 대해서도 계속해서 收益性있는 意思決定을 하도록 督勵하자는 것이었다.

첫번째 試圖은 失敗로 끝났지만, 閱專務는 지금의 方法과 制度를 改善하여 성공할 수 있을

것으로 굳게 믿으면서 改善의 意志를 포기하지 않고 있다.

〈事例 3〉 天馬高速觀光株式會社

天馬高速觀光株式會社의 마케팅 擔當理事인 鄭基東氏에게는 최근 會社의 營業實績報告書를 檢討하는 일이 아주 우울한 일이 되고 있다. 승객수는 지난해보다 다소 증가하였으나 純利益面에서는 지난해와 거의 같은 수준에 머물고 있는 실정이기 때문이다. 더구나 지난 3年間的 賣出額純益率은 계속적으로 하락하는 추세를 보이고 있다.

그러나 그는 이제까지 이러한 상황에 대처할 수 있는 대책강구에 전념하지 못하여 왔다. 鄭基東氏의 스태프는 販賣部長, 廣告部長, 市場調査部長, 業務部長 및 本社기획실 간부로 구성되어 있다.

販賣部長 밑에는 경기, 영남, 호남, 영동 地域 擔當 課長들을 두었으며 廣告部長 밑에는 라디오, TV, 신문, 기타 특별광고 擔當 課長들이 있었다. 이들의외 業務部長은 理事인 鄭基東氏에게 主要業務를 報告하는 일 外에 韓國內 各地域의 出張所를 管轄토록 하였다.

地域 出張所長들은 해당지역의 매출收益에 대해 責任을 지고 있기 때문에 항상 매출액 증가와 승객 確保를 위해 고심하였다. 출장소 管轄의 賣標所에서 실제의 모든 賣標가 이루어지고 있기 때문에 출장소장들은 각 賣標所를 순시하며 독려해야 했으며, 각 賣標所長들은 그들이 販賣한 표의 目的地에 상관없이 그들이 販賣한 標數에 의해서 평가를 받았다.

각 출장소가 맡고 있는 地域의 性格은 서로 크게 다를 뿐만 아니라, 賣標所가 주재하고 있는 地方의 性格도 매우 다르다. 예를 들어 생활수준, 산업화 정도, 기후, 주민의 數 등이 서로 다르기 때문이다. 그리고 판매 촉진 활동의 많은 부분은 각 출장소장들에 의해 이루어진다. 중고등학교의 수학여행이나 대기업의 추석, 연말 등의 종업원 귀성계획에는 특별배차에 의한 전세 계약이 이루어진다. 이러한 전세운행은 年中 스케줄이 잡혀있기 때문에 대체로 收益성이 높은 편이다.

간혹 광고부에서 어떤 특정 광고에 대해 자금과 시간을 할애해 주지 않기 때문에 販促의 시도가 좌절되는 경우도 있다. 예를 들어 한때 어느 지역담당課長이 그 지역에서 발행되는 지방신문에 광고를 내려 했었으나 광고부에서는 보다 더 효과가 있는 다른 관측활동에 할애할 시간과 비용을 이유로 거절하였다.

전체적인 광고 예산은 廣告擔當 部長에 의해 통제되며, 그는 廣告전문가가 편성한 판매촉진 프로그램에 대한 費用支出을 승인하는 일을 맡고 있다. 원래 집중적 광고에 의한 판매촉진 政策은 觀光의 피크 타임에 매출액을 높이기 위해 고안된 것이다. 바캉스 및 결혼시즌이 3月부터 5月과 7~8月 또는 9~10月이기 때문에 이 기간에는 버스의 부족 현상을 빚을 정도로 붐비지만 평소에는 탑승률이 아주 저조하며 많은 버스가 運休하게 된다.

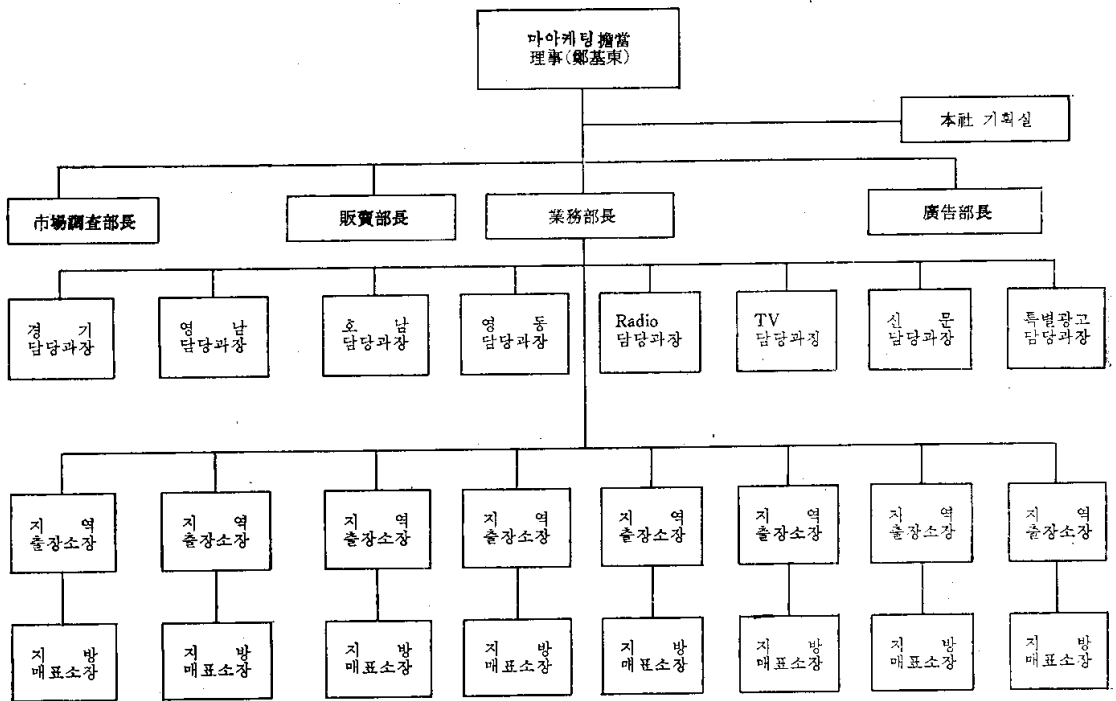
또한 天馬高速觀光株式會社의 運行實績은 生産성이 별로 좋지 않은 것들이 많았다. 모든 販賣計劃은 전문화된 각 광고매체 담당課長들에 의해 立案되기 때문에, 각 課長들은 國內外 出張소장들과 광고프로그램에 대하여 협의하게 된다. 따라서 원만한 調整을 위해서는 廣告擔當 部署와 地域出張所長들간에 자주 회합을 갖는 것이 필요하다.

마케팅 計劃을 수행하는 데 따르는 우선 순위나 특정한 問題들에 대해서는 보통 鄭基東理事가 결정을 내린다. 이제까지 새로운 광고 프로그램을 適時에 活用하는 데 부족한 點이 많았다.

따라서 地方 出張所長들은 새로운 廣告의 미흡으로 그들이 판매 증진을 위해 노력한 만큼 充分한 결과를 얻지 못하고 있다고 느끼게 되었다. 廣告部長은 새로운 廣告 프로그램을 제작 시행하는 것은 정책순위상 최하위에 있기 때문에, 전체의 매출액 및 純利益에 최소의 마이너스 영향을 가져오기 위해서는 이것들이 희생될 수밖에 없지 않느냐는 논리를 주장하였다.

〈事例 4〉 韓國飼料株式會社

한국사료주식회사는 10年前 設立된 會社로서 數百에 달하는 獨立的인 소매상들을 通하여 全



表：天馬高速觀光株式會社の 마케팅部門組織圖

國에 그 製品을 販賣하고 있다. 한국사료주식회사는 特殊한 최신사료제조법을 사용함으로써 농장이나 목장에서 좋은 평판을 얻고 있었으므로 경쟁상 유리한 입장에 있었다. 2年前까지만 해도 가축용 사료제품의 賣出은 엄청나게 伸張되었고 賣出額利益率도 매우 높은 상황이었다.

그러나 良質이면서도 低價의 外國會社製品이 國內에서 生産됨으로써 한국사료주식회사의 유리한 경쟁상의 지위는 劣化되기 시작했다. 따라서 昨年부터는 賣出額이 감소되기 시작하였고 在庫도 증가 추세를 보이기 시작했다. 韓國飼料株式會社의 마케팅 조직을 보면 마케팅 擔當理事 밑에 販賣部長을 두었으며, 全國을 4個地域(京仁 및 江原, 忠淸, 慶尙, 全羅地方)으로 나누어 各 地域에 出張所를 두고 販賣部長이 管轄하게 하였다. 各 出張所에다 出張所長과 9~10名의 區域別 擔當 營業課長을 두었으며, 各 課長 밑에는 8~9名의 販賣職員을 두어 各 販賣員마다 2~3개 郡을 맡도록 하였다.

또한 마케팅 擔當理事 밑에는 飼料종류별로 3名의 製品擔當部長과 1名의 市場調査部長을 두었다.

製品擔當部長들은 現在 및 미래의 마케팅 영역을 擴大하기 위한 計劃의 樹立을 주된 업무로 하고 있다. 그들은 또한 地域 및 區域販賣 擔當職員들과 市外電話通話를 通하여 情報를 수집하고 최대의 판매효과를 위해 販賣促進活動으로 地方 및 中央매스콤을 통한 廣告를 地域別販賣活動과 연계시켜 왔다.

특별한 경우를 제외하고는 이들 部長들은 자기가 맡은 製品의 價格을 決定할 權限을 가지고 있었다. 郡을 擔當하고 있는 販賣員의 약 반수는 4年 以上 經驗을 가지고 있으며 기타 반수는 대개 농과대학등을 막 졸업한 經驗 2年 미만의 젊은이들이다.

새로 임명된 販賣擔當 職員들은 本社에서 실시하는 1週間の 集合教育課程을 거치며, 그후 3個月間 經驗있는 軍단위 販賣職員들의 지도를 받은 후에 자기가 擔當할 小區域에 배치 받는다. 小區域 販賣職員들은 每月 한 번씩 擔當課長들과 會議를 가지며, 그의 時間은 자기가 맡은 區域에서 活動하게 된다.

區域擔當課長들은 이러한 管理業務外에 그 地域의 規模가 큰 飼料商人들과도 자주 만나야 되

기 때문에 小區域擔當職員들과는 많은 이야기를 나눌 수 없는 처지다.

이제까지 가장 效率인 飼料商人들로 하여금 會社의 負擔으로 家畜飼育業者들과 함께 會食을 갖도록 하는 것이었다. 여기서 소구역 販賣擔當職員들이 自社製品的의 우수성과 收益을 宣傳하였다. 그러나 時間이 감에 따라 이와 같은 會食의 回數가 현저하게 감소하였다. 飼料商人들은 특히 소구역 販賣擔當職員들이 요청하는 경우에는 會食의 개최를 꺼려하는 것 같았다.

그러나 아직까지 會社의 政策은 소구역 販賣擔當職員들이 飼料商人들과 협조하여 가축사육업자들과 會食을 가지는 것에 全적으로 의존하고 있다. 이 정책은 區域擔當課長들이 행하는 대규모 飼料商人과의 會食에도 역시 적용되었다.

가장 重要한 잠재 고객은 大規模 가축사육업자 들이다. 그들은 大規模 목장을 매우 능숙하게 經營하고 있으며 飼料선정 및 사육계획을 獨自적으로 決定하는 경향이 있었다. 이와같은 大規模 사육업자중 20%만이 韓國飼料株式會社의 製품을 구매하였다.

大規模 가축사육업자들은 飼料問題에 對해서 販賣員보다도 더 많이 알고 있고 스스로 선택할 수 있는 能力을 가지고 있어 이들에게 침투하기는 相當한 어려움이 있다. 물론 小規模 가축사육업자에게 침투하는 것도 쉬운 일은 아니다. 따라서 小區域 販賣擔當職員들은 大規模 가축사육업자들에 대한 방문을 꺼려하게 되었다.

어느 販賣職員이 다음과 같이 어려움을 털어 놓았다.

“나는 大規模 가축사육업자들이 겪고 있는 問題點들을 해결해 줄 기술적 能力이 없다. 따라서 당황하게 되고 效果적으로 活動할 수 없다.”

〈事例 5〉 南漢綜合食品株式會社

南漢綜合食品株式會社は 大邱지방에서 널리 알려진 食品會社로서 통조림, 조미료, 식용유, 밀가루, 과자등 여러가지 製품을 만들고 있다. 創業者이자 現在社長인 金永萬氏는 2年前 南漢食品의 分權化를 결심하였다.

그는 자기 事業體의 모든 分野에 대해서 잘 알고 있었고, 다음과 같은 目標을 세웠다. “會社를 分權化시키고, 同時에 中央統制를 實施하자.”

南漢食品은 이제까지 機能中心으로 組織되어 있었다.¹⁾ 즉, 工場의 幹部들은 生産擔當理事에게 직접 보고하고 各 地域別 營業責任者들은 마케팅擔當理事에게 직접 보고하도록 되어 있었다. 즉, 各 機能別 擔當者들은 中央의 各 機能擔當理事들에게 직접 보고하도록 되어 있었다. 따라서 地方事務所長들은 그 地域의 營業活動을 調整하는 者에 불과했다.

이제까지 市場은 嶺南地域과 湖南地域으로 나누어 管理하여 왔으나 分權化에 따라 戰略적으로 다섯개의 商品으로 분류하여 事業部制로 (통조림, 조미료, 식용유, 밀가루, 과자)하고, 각 생산시설은 해당 사업부에 귀속시켰다.

이에 따라 5個 事業本部長들과 中央本社의 5個 部門(生産, 마케팅, 財務, 人事, 企劃)의 理事들은 社長에게 直接報告하도록 했다. 各 事業部の 本部長들은 과거의 지방 事務所長과 같이 단 순히 營業活動을 조정하는 역할이 아니고, 이제 부터는 그 事業部の 販賣, 디자인, 製造工程 뿐만 아니라 市場占有率, 投資收益 등에 관한 모든 責任을 지게 되었다.

中央本社에서의 統制와 調整을 有效하게 하기 위해서 金社長은 本社에 中央管理 스태프 기능의 중역진을 두고 各 事業本部長들이 重要한 意思決定을 할때 助言을 구하도록 하였다. 예를 들어 어느 事業部에서 製品的의 價格 및 品質을 變更시키고자 할 때는 마케팅擔當理事에게 通告해야 한다.

中央本社의 스태프들은 各 事業部에 대한 監査를 이제까지 每年 해 오던대로 계속 실시하였다. 監査는 內部財務監査 뿐만 아니라 購買, 人事, 品質, 生産, 마케팅 등에 대한 業務절차 監査도 포함되었다. 監査班은 事業部の 會社政策과 업무절차에 대한 준수도 및 구체적인 보고서의 작성과 이들을 本社의 해당 理事에게 제출하는가를 監査하였다.

그러던 중 各 事業部 本部長들과 本社스텝들

1) 經營機能別(예를 들어 生産, 마케팅, 財務, 人事, 企劃 등)로 分類하여 組織되어 있었음을 뜻한다.

간에 차가운 분위기가 감돌기 시작했다. 各 本部長들은 分權化된 事業部の 營業活動에 너무 간섭이 심하다고 不平하였다. 그들은 目標達成을 위해 새로운 마케팅 및 生産計劃을 세우고 수행하기조차 어렵다고 주장하였다. 최근에 와서는 各 事業部가 저마다 새로운 스태프들을 고용하기 시작하여 인건비의 증가가 눈에 띄기 시작하였다.

金社長은 各 事業部 소속의 專門스태프들에 대

한 報酬 및 유지비가 增加하고 있음을 염려하여 “나는 本社의 스태프들이 專門인 助言을 充分히 잘 할 수 있다고 확신한다. 나는 各 事業部 本部長들에게 本社스태프들을 많이 利用하라고 누누히 말했다.”라고 이야기하고 있다. 金社長은 또한 各 事業部內에는 事業部 本部長으로 승진시킬 만한 훌륭한 사원들이 부족하다는 것을 느끼게 되었고, 下級管理者의 채용에도 問題點(결함)이 있는 것이 아니냐고 지적하였다.