

# 초일류기업 현장 리포트

장유상 · 김영수 · 이유탉 지음

P&G

TEXAS INSTRUMENT

Asahi



MOTOROLA

AT&T

TOYOTA



ORACLE

삼성경제연구소

Microsoft

intel

## 미래를 선도할 기업들에게

오늘날 기업들은 몇 가지 중요한 경영 환경의 변화를 겪고 있다. 그 중에 하나가 매출 극대화과 수익 창출이 과거보다 훨씬 힘들어졌을 뿐만 아니라 다른 양상을 보인다는 것이다. 과거에는 기업의 매출 목표나 혹은 기대수익 같은 성과지표들은 업계 선도 기업이나 경쟁 기업과 대비하여 거의 자동적으로 정해졌다 해도 과언이 아니다. 그러나 최근의 양상은 다르다. 산업간의 벽이 허물어지면서 경쟁의 범위나 경쟁 상대의 절대적 수가 급진적으로 팽창하였는가 하면, 빠른 기술 발전과 그런 발전 속도보다 더 빠르게 적응하고 끊임없이 요구하는 고객들로 인해 기업들에게 사뭇 다른 경영 방식이 요구되고 있다. 즉, 과거의 연속선상에서 작은 개선(Improvement)만으로는 생존하기조차 힘들어졌을 뿐만 아니라, 미래를 선도하고자 하는 기업들에게는 혁신(Innovation)이아말로 필수요

건이 되었다. 이런 혁신을 위해 먼저 기업들은 기존 경영프로세스의 노하우(Know-how)들을 잘 정리해서 조직에 맞게 제도화시켜야 하고 경영자들은 이런 체계적으로 제도화된 프로세스들을 활용할 수 있어야 한다. 두 번째로, 이런 기업 고유의 프로세스들은 외부 자본시장에서도 쉽게 확인할 수 있는 개방성과 투명성을 유지해야 한다. 이렇게 함으로써 외부의 자본시장에서도 기업의 미래 재무성과를 보다 더 쉽게 예측할 수 있는 것이다.

그렇다면 과연 그런 구체적인 프로세스는 무엇이며, 어떻게 그러한 프로세스 노하우를 체계화시킬 것인가? 이 질문은 저자들이 10여 년 이상을 미국 보스턴대학 부설 아시아경영연구소(Asian Management Center)를 중심으로 관심을 가지고 그 해답을 찾고자 노력했던 부분이다. 이 질문에 답변하기 위한 초기 접근 방식은 주로 전세계 우수 학술대회나 컨퍼런스를 쫓아다니며 이론적 모델을 세우는 일이었다. 하지만 이러한 작업 방법은 얼마 가지 못하고 중단되었다. 그러한 시도로는 질문에 대한 약간의 논리적 근거를 세우는 데는 도움을 받을 수 있을지 몰라도, 구체적이고 명확한 답변은 결코 구할 수 없었다. 그것은 마치 사막에서 진주를 발견하고자 하는 약간의 무모함과 학자적 안이함이 작동하였던 것 같다. 이에 방법을 바꾸어 저자들은 지난 10여 년 동안 매년 여름이면 미국과 일본 등지의 수많은 기업을 직접 방문하여 현장을 비교 조사하는 기회를 가졌다. 또한 많은 미국 회사들의 경영자문 역할을 하면서 기업의 변화 과정과 성장 소멸을 수없이 지켜보는 과정에서 본 작업을 추진했다.

저자들은 전세계 현장 조사를 실시하면서 프로세스 노하우를 크게 고객의 의견, 프로세스의 관리, 종업원들의 의견, 세 가지로 분류하여 정리했는데, 그 기본적인 논조는 단순명료하다. 초일류기업들은 어떻게 고객이나 협력업체로부터 의견을 받아 프로세스 개선을 해나가는가? 다시 말하자면, 고객의 의견에 귀를 기울이지 않는 기업은 안정적인 미래의 수익성을 보장받을 수 없다는 것이다. 그리고 프로세스를 관리하는 것이다. 프로세스를 관리하는 것이나 종업원들의 제안을 듣는 것은 모두 맥락이 같다고 볼 수 있다. 또한 기업이 경영자들의 공헌 정도를 정확히 측정할 수 있고 조직의 목표와 정확히 연계하여 체계화시킨다면 그 조직은 재무적으로도 좋은 성과를 낼 것이라 확신한다. 또한 기업에는 조직원 전체가 참여하여 새로운 아이디어를 구체화시키는 프로세스 노하우가 있다. 그러므로 조직원들을 잘 활용하는 것도 좋은 재무성과를 내는 지름길이다.

그러나 한 가지 전제가 있다. 이 책에서 소개하는 프로세스의 노하우가 모든 조직에 동일하게 적용되는 것은 아니다. 어떤 프로세스 노하우는 미국 기업에 더욱 적합한가 하면, 어떤 것들은 동양 기업에 더 잘 어울리는 노하우도 있다. 또 아주 빠르게 성장하는 기업이나, 하이테크 기업, 서비스 기업에 더욱 적합한 프로세스가 있을 수 있다. 그러므로, 어떤 프로세스 노하우가 어느 기업에 가장 적절한 것일까 하는 것은 독자들의 판단에 맡기도록 하겠다. 그러나 확실한 것은 기업이 보다 확실한 생존과 발전을 원한다면 지속적으로 자신에게 가장 적절한 프로세스를 개발하고 체계화시켜야 한다는 것이다. 저자들은 그러기 위해서는 고

객의 소리, 프로세스의 소리, 그리고 종업원들의 소리, 이 세 가지 소리를 잘 청취해야 한다고 믿는다.

이 책은 직접 선진 기업들을 방문하여 실제로 보고 들은 것에 기초하고 있기 때문에 각 기업의 도움이 없었다면 이러한 결과를 얻을 수 없었을 것이다. 특히, 기업을 방문했을 때 우리 일행을 반가이 맞아주고 함께 진지한 토론을 할 수 있었던 미국의 AT&T사의 Dr. Susan D. Jones, Baptist Hospital Brian Keeley and Karen Quinn, Cisco System의 Carol Draun, Cypress Semiconductor의 Bernard Glasauer과 Ed Pannington, Federal Express의 John West, Foxboro의 Edmund D. Westhaver과 John T. Rabbitt, GTE의 Mike Bogosian, Harris Semiconductor의 Con Pankey, Hewlett Packard의 Barbara Brebe과 Richard Levitt, IBM의 Teresa L. Decker과 Navin Enand, Lockheed Martin의 Franco Piccione, Jerry Wald, Ronald F. Swiger, Lucent Technologies의 Robert M. Hough, Milliken의 Debora G. Powell, Nick Balboni, Motorola의 Bill Wigggenhon, Brian Cooper, National Semiconductor에 근무했지만 지금은 Fairchild Semiconductor에 근무하는 Kirk Pond, Joseph Martin, Herbert Rau, Matt Chin, Nucor Steel의 Neil magruder, Ken Barnhill, Oracle의 Neil Gafney, Solectron의 Sae Jae Cho, Sun Microsystem의 Rajiv Garg, Paul O' Reilly, Art Carty, Peradyne의 Albert E. Nover, Texas Instruments의 Bob Wacker, Carl M. Sheffer, William V. Polleys, Thermo Electronickdp Melissa F. Riordan, Xerox의 Debbie Beeber 등에게 이 지면을 빌려 감사의 마음을 표한다.

또한 일본 기업을 방문했을 때 우리를 정성을 다해 도와주었던 Aiphone의 Takashi Kansugai와 Tatsuo Santo, Amada Wasino의 Tai Michiura

Asahi Beer에 Shigeo Fukuchi, Daihen의 Umetaro Natsukise, Masaru Watanabe, Denso Corporation의 Hiroshi Ichihara, Masashi Ikeda, Kansai Electric의 Yohasku Fuji와 Ksao Saito, Matsushita의 Kunyuki Odaka, Niki Hiroshi, NEC의 Yoshihiko Muraki, Morio Katsuta, NTT의 Tetsuya Isayama, Yoshiaki Tanaka, Hidesoda Toriyama Takenak의 Takashi Hara와 Junichi Jodo, Toyota의 Yatake Mori, Takaaki Matsumoto, Senzaburo Katayama, Hajime Nakagawa, WBC의 Minoru Yanagida 등에게도 감사의 표현을 전한다. 특별히, ODI의 과거 동업자였던 George Labovitz과 Victory Rosansky에게도 감사를 드린다.

마지막으로 이 책이 발간되기까지 실질적인 도움과 격려를 아끼지 않았던 아시아경영연구소 Asian field Seminar의 코디네이터를 맡았던 이영현, 김창호, 최준, 김선협, 여환주, 유창열, 김현진, 이수연과 숭실대 BK21-EnSB사업단, 홍익대 경영정보연구회, 그리고 삼성경제연구소 관계자분들께도 심심한 감사를 표한다.

2002년 2월

저자 일동

차례

새로운 경영 모델을 찾아서 14

1부 고객의 소리를 들어라

영원한 고객은 없다	22
고객의 니즈를 파악하라	28
측정가능한 지표의 활용	36
고객불만 처리 기법	42
충성고객의 확보전략	50
내부 고객의 중요성	60
공급업자와의 협력	66

## 2부 프로세스를 관리하라

혁신 조직의 목표 달성	74
혁신을 유도할 수 있는 시스템 구축	82
달성 불가능한 목표의 설정	94
계획 경영의 위기 대처 방법	102
혁신을 유도하는 조직의 역량	112
목표 달성을 위한 실천 전략	120
목표 달성 시스템	130
교차기능팀을 활용한 혁신	138
조직 관리 시스템	144
이사회 운용의 변혁	152
표준 시스템 구축	158
조직의 일상 관리 방법	164
열린 정보 시스템	172
즉각적인 품질 향상	180
일일작업관리 시스템	186
6시그마의 파워	192
변화의 기업문화 만들기	200

### 3부 종업원을 감싸안아라

지식노동자의 자기관리 기법	210
자기관리팀의 활용	218
종업원의 제안 시스템	226
새로운 성과 분석 시스템	232
종업원 교육 시스템의 강화	240
종업원의 팀워크 활용	248
성과 보상 시스템	256
스톡옵션제도	264
기업철학의 중요성	270
리포트 총론 — 초일류기업의 7가지 성공요인	276

초일류기업  
현장리포트

## 새로운 경영 모델을 찾아서

최근 20년간의 기업경영을 살펴보면 과거의 경영 방식과는 현저히 다른 현상이 나타나기 시작하였다. 그것은 바로 계량화된 자료와 데이터를 기초로 한 사실적 요소기반(Fact-based) 경영으로서 페더럴 익스프레스(Federal Express) 사나 도요타(Toyota) 같은 회사에서 싹트기 시작했다. 문제는 무엇을 중심으로 계량화된 자료와 데이터를 분석하느냐 하는 것인데, 결론부터 말하자면 진정으로 변화를 원하는 기업은 고객, 프로세스 그리고 종업원들에게 귀를 기울이고 그들의 문제점을 진정으로 바로잡아 나갈 때 비로소 그 성과를 기대할 수 있다는 것이다.

### 3가지 경영기반 요소

많은 사람들은 미국에서 가장 큰 항공사라 하면 유나이티드 항공(United Airlines)나 노스웨스트 항공(Northwest Airlines)을 떠올리게 된다. 그러나 실제로 이들 항공사보다 더 많은 항공기를 운항하는 회사는 페더럴 익스프레스(Federal Express)사로 하루에도 150만 개의 우편물을 다음날 오전 10시 30분까지 정확하게 배달하고 있다.

페더럴 익스프레스사는 두 가지 중요한 원칙에 의해서 운용되는데 첫 번째 원칙은 오전 10시 30분까지 배달한다는 고객과의 약속을 지키지 못하면 고객에게 비용을 청구하지 않는다는 것이다. 어떤 도시는 심지어 오전 8시까지 배달하는 것을 고객과 약속하고 있다. 1971년에 이 회사를 창업한 프레드 스미스(Fred Smith)는 이 첫 번째 원칙을 고객과 약속함으로써 운송업계의 새로운 장을 열었다. 하지만, 이 첫 번째 원칙은 두 번째 원칙이 없었다면 불가능했을 것이다. 오늘날의 페더럴 익스프레스사를 있게 한 더욱 결정적인 요인은 두 번째 원칙이라 할 수 있다. 그 두 번째 원칙이란 ‘사람 = 서비스 = 이익’의 방정식이었다. 페더럴 익스프레스사의 경영지침서에는 다음과 같이 써어 있다.

*페더럴 익스프레스는 창업 초기부터 사람을 가장 중요시한다.  
우리는 이것이 올바르고 좋은 경영 방법이라고 믿어 의심치 않는다.  
우리 회사의 경영철학에 명시되어 있듯이 사람-서비스-이익  
(People-Service-Profit)은 ……*

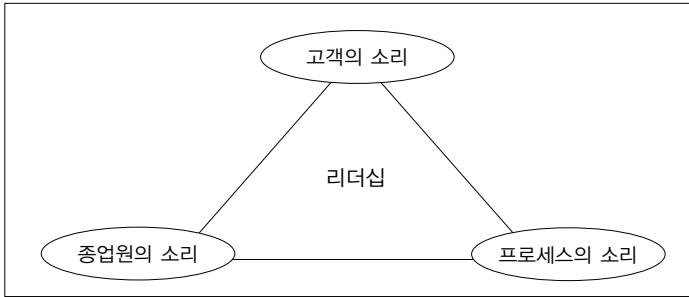
*종업원을 잘 대우해주어야 한다. 종업원들이야말로 우리 고객  
들이 원하는 완벽한 서비스를 제공해 줄 수 있고 결국 우리 회사의*

미래를 보장해줄 이익을 창출하는 가장 중요한 자원이다. 종업원-서비스-이익, 이 세 가지가 페더럴 익스프레스를 있게 한 가장 근본적인 요소인 것이다.

이러한 경영지침은 페더럴 익스프레스사의 전 종업원들에게 정확히 인지되어 있다. 또한 회사의 시스템은 이러한 원칙이 잘 반영될 수 있도록 구축되어 있어 관리자들의 보상(Incentive) 또한 이러한 원칙을 얼마나 잘 실행하느냐에 따라 결정된다. 이러한 결과로 24년 전 비행기 한 대로 창업한 페더럴 익스프레스사는 오늘날 전세계에 96,000명의 종업원을 두고 약 700대의 항공기와 49,000대의 트럭으로 210개국에 신속하고 정확한 운송 서비스를 제공하는 한편, 97억 달러의 수익을 내는 회사로 성장하였다. 아마도 페더럴 익스프레스사는 과거 20년 동안 새로운 경영 기법을 통해 가장 크게 성장한 대표적인 기업으로 손꼽을 수 있고 다른 후발 경쟁 기업에게도 많은 영향을 주었다고 할 수 있다.

그렇다면 새로운 경영 기법이란 과연 무엇인가? 과거의 경영 기법은 무엇이 다르고 특히 최근 어려움을 겪는 우리 기업경영과는 무엇이 다른가? 아마도 과거의 경영 방식에서는 기업은 돈을 벌기 위한 목적으로 존재한다고 생각했을지도 모른다. 이익을 내기 위해서 기업은 매출을 올리는 동시에 비용을 절감해야 했다. 간단히 말해 과거의 기업은 매출을 늘리고 비용을 절감할 수 있는 기회를 찾기 위한 경영을 해왔던 것이다.

물론 신경영도 이익창출이 중요한 경영지표 중 하나인 것은 분명하지만 근본적으로 다른 것이 있다면 순간 순간의 이익창출 기회를 찾는



것이 아니라 어떻게 하면 이익을 장기적으로 지속시킬 수 있느냐일 것이다. 지난 15년간 아시아의 많은 기업들이 과거의 경영 방식으로 괄목할 만한 성장을 이루었다. 종업원들에게 항상 매출극대화과 비용절감을 강요해온 것이다. 하지만 이러한 방법으로는 장기적인 성장을 기대할 수 없다. 새로운 경영방식의 핵심적인 요체는 아마도 사실적 요소기반(Fact-based)에 입각한 경영이라고 할 수 있겠다. 물론 기업을 운영하는 데는 타고난 감각도 중요하겠지만 사실 국내 기업뿐만 아니라 많은 개도국의 기업경영이 너무 많이 감각에 의존한 경영을 해왔다고 할 수 있다. 앞으로 글로벌 초일류기업과 경쟁하기 위해서는 감각보다는 사실과 입증된 데이터에 입각한 의사결정을 내리는 방법을 배워야 한다.

그렇다면 여기서 말하는 사실(Fact)들이란 무엇인가? 바로 고객의 소리(Voice of Customer), 종업원의 소리(Voice of Employee), 프로세스의 소리(Voice of Process) 등이다. 이러한 소리들에 대한 구체적이고 입증된 자료를 기초로 기업을 경영하는 것이다.

첫째, 고객의 소리를 듣는다는 것은 고객을 다른 무엇보다 최우선으로 생각한다는 것이다. 고객이 최우선이라는 생각으로 조직을 운영하고, 고객으로부터 의견을 경청하여 그것에 근거하여 행동하는 것이다. 결국 자사의 제품이나 서비스를 지속적으로 구입하는 충성고객이 늘어나고 그들의 입에서 입으로 전해지는 광고 효과를 누리게 된다.

둘째, 종업원의 소리에 귀를 기울이면 조직의 성과 향상에 큰 도움이 될 수 있다. 전세계의 시장이 글로벌화되면서 아시아의 기업들은 서구의 빠른 신기술과 신제품 개발의 경쟁에 직면했다. 서구와 일본의 선진 기업들과 경쟁해야 하는 아시아의 기업들은 이들 선진 기업들과의 가격경쟁에서 항상 뒤지곤 한다. 자동차, 컴퓨터 등의 모든 산업에서 선진 기업들은 초기의 신기술의 개발에서 대량생산으로까지 빠르게 이동해가면서 가격을 급격히 하락시켜왔다. 즉 후발 기업들이 경쟁할 시간적 여유를 주지 않는다는 것이다. 이들과 경쟁하기 위해서 후발 기업들은 매년 20~30%의 비용을 절감시켜야 하는데 이것이 과연 가능한 것인가? 결국 글로벌 초일류기업들과 경쟁하기 위해서는 조직의 구성원들이 창의력과 경쟁력을 가져야 하고 그 경쟁력이 조직에서 마음껏 발휘될 수 있도록 시스템을 항시 점검해야 한다.

마지막으로 프로세스를 잘 관리하면 지속적인 개선을 이룰 수 있다. 오늘날의 기업환경은 수많은 경쟁과 위협상황에서 어떻게 하면 잘못된 점을 미리 감지하고 그것을 신속하게 개선하느냐에 달렸다고 해도 과언이 아니다. 매출이나 비용을 관리하는 것도 매우 중요하지만 그것들만

추구하다 보면 현재 어디가 잘못되고, 어디서부터 개선해 나아가야 할지 막막한 상황에 빠지기 쉽다. 때로는 잘못된 곳을 개선하기에 이미 늦어버린 경우에 처하게도 되는데 이것은 프로세스를 잘 관리하지 못한 데서 비롯되었다고 할 수 있다.

일선 관리자들이 설정해놓은 목표 이익이나 매출, 비용 등을 달성하기 위해서는 자사가 어떤 성과치를 가장 중요시 여기고 있는지를 알아야 하는데, 고객과 종업원의 소리에 귀를 기울이는 것이 이런 성과치 달성 과정에서 중요한 지표의 역할을 할 수 있다. 그러나 아마도 가장 중요한 것은 프로세스를 잘 이해하고 관리하는 것이다. 우리 회사에서 무엇을 하고 있는지 그 프로세스가 얼마나 잘 이루어지는지를 안다는 것은 단순히 과거에 무슨 일이 일어났는지만을 아는 것이 아니라, 미래에 어떤 일이 발생할 것인가를 안다는 점에서 그 중요성이 더하다. 예를 들어, 공급업자로부터 구입된 원자재가 언제 생산되었는지도 중요하지만 그보다 더 중요한 것은 생산된 제품이 언제 고객에게 어떻게 전달될 것인가가 더 중요하다는 것이다. 결국 프로세스에 의한 경영이란 고객을 향한, 고객을 중심으로 한 경영을 의미하는 것이다. 또한 문제가 발생하는 원인을 지켜보는 것이기 때문에 문제 발생 전에 그 원인을 알 수 있고 그에 따른 적절한 조치를 취할 수 있는 것이다.

물론 지금까지 소개한 새로운 경영 방식의 가장 중심이 되는 것은 리더십이다. 하지만 새로운 경영 방법의 리더십은 과거에 한 사람의 리더가 앞에서 이끌어가는 것이 아닌 아래로부터의 경영이라 할 수 있다.

지휘고하를 막론하고 조직의 모든 구성원들이 고객과 조직원들로부터 의견을 들어야 한다. 그러므로 새로운 경영 방식에서 최고경영자는 의사 결정을 내리는 역할에서 조직 구성원들이 결정을 내릴 수 있도록 뒷받침을 해주는 지원자의 역할로 변화되어야 한다.

요약하자면, 새로운 경영 방식이란 장기적 성과에 중점을 두는 것이고 조직이나 결과보다는 원인과 프로세스를 관리하는 데 역점을 두는 것이라고 할 수 있다. 이는 과거 중앙집권적인 위로부터의 의사결정 방식에서 모든 조직원들이 관리자의 입장에 서는 아래로부터의 의사결정 방식으로의 변화를 전제로 하고 있다. 한 걸음 더 나아가 조직 내부의 의사소통뿐만 아니라 외부의 공급업자나 고객과의 의사소통도 요구된다.

새로운 경영 방식도 결국 장기적이지만 이익을 중요시한다는 점에서는 근본적으로 동일하지만 얼마나 안정적이고 지속적으로 이익을 창출할 수 있도록 하느냐가 과거의 경영 방식과 다르다. 저자들은 이 책에서 초일류기업들이 어떻게 고객과 조직원들의 의견을 청취하고 프로세스를 관리하는지를 사례를 통해서 자세히 설명하고자 한다.

# 1부 고객의 소리를 들어라



단순히 고객의 의견을 청취하는 것만으로는 조직을 변화시킬 수 없다. 고객이 표현하기 어려운 고객 내부의 니즈까지 파악하여 이에 신속하게 대응할 수 있어야 한다. 그렇게 하자면 지속적이고 포괄적인 감시 시스템(Monitoring system)을 구축하고 복잡한 고객의 니즈를 잘 파악하는 일이 무엇보다 중요하다. 초일류기업들은 그들만의 독특한 고객만족도 조사 방법을 개발했다. 그들은 경쟁사와의 고객만족도를 비교하고 고객이 중요하게 생각하는 품질 항목들을 조사하여, 고객의 니즈를 좀 더 철저하게 분석할 뿐만 아니라 고객만족도를 높이기 위해 어떤 항목에 중점을 두어야 하는지도 파악했다. 이러한 노력은 현재의 주요 고객을 붙잡아 둘 뿐 아니라 계속 새로운 충성고객을 늘리는 비법이다.

텍사스 인스트루먼트/휴렛팩커드/제록스/AT&T/아메리칸 익스프레스카드/페더럴 익스프레스/솔렉트론/선마이크로시스템/밥티스트 병원/패러다인

# 영원한 고객은 없다

“

텍사스 인스트루먼트사에서는 매달 2권의 책자를 펴낸다. 하나는 “Blue Book”이라고 불리는 회사의 예산 관련 서류이고, 다른 하나는 “Blue Quality Book”이라는 품질원가에 관한 서류이다. T사의 중역들은 이 두 가지 책자가 현재 자사의 고객서비스 현황과 개선 방향에 대한 가장 신속하고 정확한 도움을 줄 수 있다고 믿고 중요한 경영 도구로 활용하고 있다. 조직관리를 위한 가이드라인으로 품질원가 개념을 쓰고 있다.

텍사스 인스트루먼트

”

텍사스 인스트루먼트(Texas Instrument)사는 달마다 경영관리 시스템에 중요한 역할을 하는 2권의 책자를 펴낸다. 'Blue Cover'로 알려진 이 두 권의 책자는 'Blue Book'이라고 불리는 예산 관련 서류와 1981년에 추가된 'Blue Quality Book'으로 알려진 품질원가에 관한 서류이다.

'Blue Book'은 TI사가 책정한 예산과 실제로 집행된 비용을 비교해 놓은 것이고, 'Blue Quality Book'은 자사의 품질원가 관리를 홍보하기 위한 서류이다. TI사의 증역들은 이 두 가지 책자가 현재 자사의 고객 서비스 현황과 앞으로의 개선 방향에 대한 가장 신속하고 정확한 도움을 줄 수 있다고 믿고, 중요한 경영의 도구로 활용하고 있다.

그렇다면 '품질원가(Cost of quality)'란 무엇인가? 그것은 미국 선도 기업들의 성장에 주된 역할을 해온 개념으로 기본 개념은 간단하다. 무엇이든 제대로 하지 못하면 비용과 바로 직결된다는 것이다. 품질 분야의 세계적인 대가인 필립 크로스비는 품질원가를 '고객을 만족시키고 불량이 없는 제품을 만들기 위해 드는 모든 비용'으로 정의했다.

품질원가의 개념은 고객이 원하는 것이 무엇인지를 모든 직원들이 피부로 느끼도록 해준다. 왜냐하면 고객을 만족시키지 못하면 얼마나 큰 손실인지를 비용으로 환산해서 보여주기 때문이다. 크로스비는 비교적 잘 운용된다는 제조업체에서도 수익의 약 20% 정도가 품질 관련 비

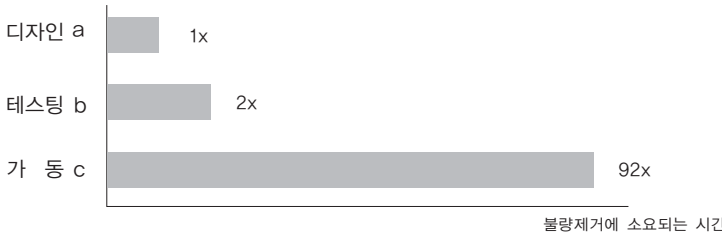
용이고 서비스업체에서는 운영비의 약 35% 정도를 차지한다고 추정했다. 그렇다면 일반 기업의 경우에는 말할 필요도 없이 더 높다는 말이다. 심지어는 일류 기업들에서도 품질원가가 평균 순이익의 4~5배를 상회한다고 한다. 많은 회사들이 크로스비의 주장을 검증하려고 시도했고, 결국 그의 주장이 옳다고 결론내렸다.

IBM은 문제점을 찾아내고 고치는데 드는 비용을 계산했다. 고치는 데에는 처음에 문제를 해결할 때보다 비용이 10배나 더 든다. 미네소타주 로체스터에 있는 IBM의 미니 컴퓨터 사업부를 예로 들어보면 <그림 1>에서 보는 것처럼 생산이나 서비스 디자인 단계, 즉 사전에 문제를 예방하는 비용(a단계)과 고객에게 제품이나 서비스가 제공되기 전에 문제를 발견하고 바로잡는 비용(b단계), 고객에게 이미 전달된 후에 문제를 해결할 때 드는 비용(c단계)에 큰 차이가 있다.

IBM사는 만일 사전에 문제를 예방하는 비용이 1이라고 하면 문제 발생 이후 그것을 찾아내 바로잡는 비용은 그것의 10배가 들고, 고객에게 이미 전달된 후 문제를 발견했을 때는 그보다 100배의 비용이 든다는 사실을 발견했다.

다른 미국 대기업들도 이러한 품질과 비용의 관계를 면밀히 조사한 결과 IBM사의 사례는 오히려 양호한 경우이고 다른 기업의 경우는 그 격차가 더욱 컸음이 밝혀졌다. 만일 품질과 비용 관계에서 1-10-100과 다른 결과가 나왔다면, 즉 비용이 이렇게까지 크게 나오지 않았다면, 그것은 고객이 원하는 품질을 맞추지 못했을 때 발생할 수 있는 관련 비용

IBM-로체스터, 미네소타



자료: IBM 1990 볼드리지상 수상 내용

들을 전부 포착하지 못했기 때문일 가능성이 크다. 대부분의 기업들이 품질 관련 원가는 대략 판매가의 2~3% 정도라고 과소평가하는 것이 현실이다.

오늘날 품질원가를 잘 이해하는 기업들은 고객의 의견에 근거한 기업활동이 얼마나 큰 이익을 가져오는지를 잘 알고 있으며 실제로 경험하고 있다. 장기적으로는 품질원가 역시 통제 가능한 요소이고, 나아가 어떤 곳을 어떻게 관리하여야 하는지까지도 알려준다는 것을 터득했다.

TI사는 부서, 사업부, 사업영역, 회사 전체 등 모든 단계에서 여러 분야의 품질원가를 산정한다. 매달 모든 단계에서 검토되는 품질원가 관리와 문제 발생시 처방을 위한 중요한 행동 지침서의 역할을 하고 있다. 이러한 접근 방법은 TI사가 세계에서 가장 성공한 전자회사 중 하나가 되는 데 큰 기여를 했고 전사적 품질경영(Total Quality Management)이라 일컫는 새로운 경영 방식의 대표적인 사례로 떠올랐다. 이러한 경영

방식으로 TI사의 무기 생산 사업부는 1993년 말콤 볼드리지상(Malcom Baldrige Award)을 수상했고, 일본 TI사는 데밍상(Deming Prize)을 수상했다.

그러나 놀랍게도 한국을 포함한 아시아의 대부분의 기업들은 아직까지 '품질원가'를 계산하지 않거나 이해조차 못하고 있다. 이것은 마치 4명의 골프선수가 스코어도 없이 게임을 하는 것과 다르지 않다.

품질원가를 분석하는 것이 사업을 올바르게 운영하는 유용한 지침이 되는 것은 분명하다. 품질원가를 계산할 때는 고객이 불만족하여 생기는 비용과 아예 떠나버리는 비용까지도 과소평가해서는 안 된다. 최고의 고객은 불평을 털어놓는 고객이다. 그냥 “좋다”라고 표현하는 고객은 아무 말도 하지 않고 그저 조용히 떠나는 고객이라고 보는 것이 옳다. 약 96%의 고객이 불평이 있어도 표현하지 않는 고객이다. 그래서 아무런 불평이 없다는 것을 '만족'이라고 착각했을 때, 다음에 발생하는 비용은 실로 엄청난 손실을 초래한다.

그렇다면 해답은 간단하다. 품질원가를 측정하고 지속적으로 주시해야 한다. TI사와 같이 간단명료하게 품질원가를 계산하고 이를 개선하기 위한 노력을 경주하여 궁극적으로 불량을 예방하는 데 최선을 다해야 한다. 그리고 모든 종업원에게 1-10-100의 의미를 정확하게 이해시키고, 문제가 발생했을 때 해결할 수 있는 충분한 권한을 위임하는 것이다.

다른 비용 절감 방법과는 달리 품질원가의 접근 방법은 100% 종업원들의 협력을 구할 수 있다. 왜냐하면 대부분의 종업원들이 자신이 속한 조직이 다른 경쟁사보다 월등하기를 바라기 때문이다. 품질원가 개념

의 요체를 이해하면 자발적인 비용 절감을 유도할 수 있고 경쟁에 대항할 수 있는 자생의 힘을 발휘할 수 있다.

# 고객의 니즈를 파악하라

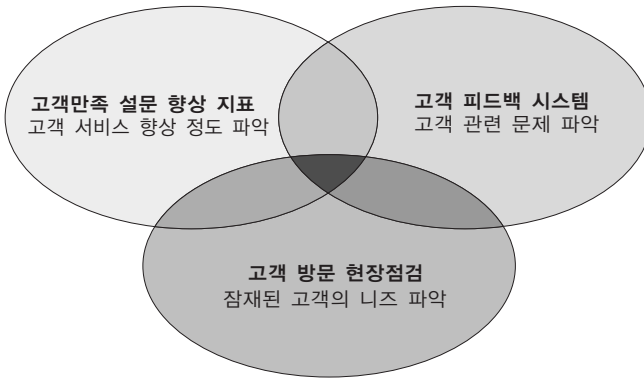
단순히 고객의 의견을 청취하는 것만으로는 조직을 변화시킬 수 없다. 고객이 표현하기 어려운 고객 내부의 니즈까지 파악하여 이에 신속하게 대응할 수 있어야 한다. 그렇게 하자면 지속적이고 포괄적인 감시 시스템이 존재해야 한다. 이를 위한 첫 단계는 일단 시작하는 것이다.

휴렛팩커드 / 제록스

어떻게 하면 고객의 요구를 적극적으로 받아들여 이를 해결하는 능동적인 조직으로 변화를 도모할 수 있을까? 앞장에서 이미 초일류기업들이 어떻게 품질원가를 측정하고 고객으로부터 의견을 청취하는가에 대해 설명했다. 상상 외로 많은 기업들이 잘못된 일을 바로잡는 데 많은 시간을 허비하고 있다. 더욱이 고객의 불평까지 있다면 시간을 더 많이 허비할 것은 분명하다.

이렇게 기업들은 오류를 예방하고 수정하는 데 드는 총비용을 정확히 계산하고 추적함으로써 고객의 요구에 신속히 대응할 수 있는 조직으로 변화시킬 수 있다. 그러나 단순히 고객의 요구를 경청하는 것만으로는 부족하다. 고객의 니즈를 지속적으로 충족시키기 위해서는, 고객의 불평만 해결하는 데 급급할 것이 아니라 고객이 표현하기 어려운 고객 내부의 니즈까지도 파악하고 그에 대응할 수 있어야 한다. 그렇게 하자면 지속적인 감시 시스템(Monitoring system)을 구축하고 복잡한 고객의 니즈를 잘 파악하는 일이 무엇보다 중요하다.

〈그림 1〉에서 보는 것처럼 휴렛팩커드(Hewlett Packard)사는 고객의 니즈를 심도 있게 파악하는 방법을 개발하여 사용하고 있다. 고객만족도 설문은 고객에 대한 서비스가 전반적으로 어느 정도 향상되고 있는지 나타내고, 고객 피드백 시스템은 고객이 미처 생각하지 못한 사항이나 불만을 회사가 미리 감지할 수 있는 기회를 제공한다.



자료 : HP

고객 피드백 시스템은 고객의 의견을 반영하여 움직이는 회사라는 인식을 제공한다는 점에서 매우 중요하다. 고객 방문 프로그램은 회사의 중역이나 스태프들이 자사 제품을 사용하는 고객을 직접 찾아가 실제로 어떤 문제점들이 있는지를 파악하는 것으로, 고객의 생각과 느낌을 정확히 포착하여 잠재된 니즈까지 알아내는 역할을 한다. 사실 위의 세 가지 방법이 다 필요하기는 하지만 특히 HP사의 고객 방문을 통한 실제 상황 점검 시스템은 고객들과 직접 접촉하므로 문제 해결에 도움을 준다. 한편 이 시스템은 고객이 불만을 얘기하는 데 얼마나 인색한가를 보여준다. 이러한 시스템을 통해 기업을 고객으로부터 어떤 사항들에 주목하여 귀를 기울여야 하는지를 알 수 있고, 고객의 목소리를 듣기 위해서는 각 시스템의 개선에도 지속적인 관심을 기울여야 한다는 필요성을 느낄 수 있다.

대개 고객만족 설문을 보면 실제 고객의 느낌이나 요구사항에 대한 정보는 매우 미약하다. 많은 기업들이 고객이 “만족한다”라고 응답했지만 경쟁사로 옮겨가는 낭패를 맛보았다. 명심할 것은 고객이 “만족한다”고 얘기하는 것은 그런 대로 괜찮다는 뜻이지 긴장을 풀어도 좋다는 절대지지의 뜻은 아니다.

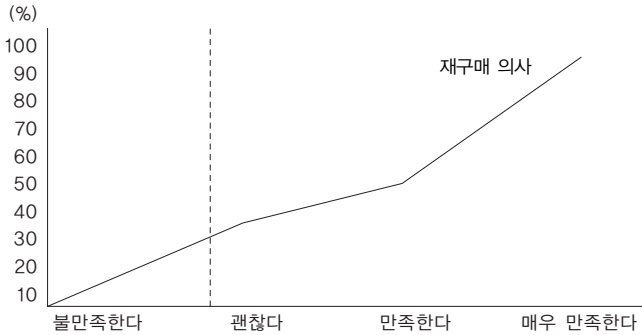
1980년대, 많은 미국 기업들은 고객들에게 ‘불만족한다’, ‘괜찮다’, ‘만족한다’, ‘매우 만족한다’ 등의 제품 평가 척도를 사용해 고객만족도를 조사했다. 그리고 “만족한다”와 “매우 만족한다”라는 고객의 반응을 ‘만족했다’로 간주했다.

그리고, 곧 많은 기업들이 이러한 분석이 잘못되었다는 것을 깨달았다. 만족한다고 답한 사람들의 약 90%, 혹은 그 이상의 고객들이 경쟁사로 옮겨갔기 때문이다. 그래서 어떤 경영자들은 고객만족 정도가 자신들의 경영에 별 도움을 주지 못하는 것으로 간주하기도 했다.

〈그림 2〉는 AT&T(American Telephone & Telegraph Co.)사의 연구로, 이러한 상황을 단적으로 보여주고 있다. 이 연구에서 “만족한다”고 응답한 고객들의 재구매 의사가 “매우 만족한다”라고 응답한 고객의 재구매 의사 정도보다 현격히 낮다는 것을 알 수 있다.

의미는 간단하다. 고객이 “만족한다”고 표현하는 정도로는 안 된다. 다수가 “매우 만족한다”라고 표현할 때 비로소 안심할 수 있는 것이다. HP나 AT&T, 제록스(Xerox), 다우 케미컬(Dow Chemical)사와 같은 기업들은 지난 10년간 어떻게 고객만족의 정도를 올바르게 측정하여 서비스 개선에 활용했는지를 잘 보여주고 있다.

| 그림 2 | 품질에 대한 고객 인식 방법



자료 : AT&T

제록스는, 1980년대 일본과의 치열한 경쟁을 치르기 위해, 고유한 고객만족도 조사 방법을 개발하여 도입했다. 그리고 이렇게 개발한 제록스의 방법론은 미국뿐만 아니라 세계 전역으로 확산되었다.

예전에는 고객만족도가 실제로 제품을 구매한 사람들을 대상으로만 이뤄졌다. 예를 들어 제품이 복사기라면 제품을 구입한 고객에게 무명로나 혹은 구매부서 담당자의 이름을 기입하도록 하는 설문지를 보내고 이것을 취합하여 마케팅 부서나 몇몇 관련 중역들만 참고하는 자료로 사용했다.

이에 반해, 제록스는 매월 40,000부의 설문을 발송하기 시작했고 이것으로 고객 관리 데이터베이스를 구축했다. 이 데이터베이스에는 구매 부서 담당자나 구매 의사결정에 관련된 모든 사람들뿐만 아니라, 실제로 복사기를 사용하는 사람의 정보까지도 상세하게 기록하였다. 통계적으로도 의미를 가질 수 있도록 최소한 35% 이상의 설문지 응답률을 확보

하는 데도 심혈을 기울였다.

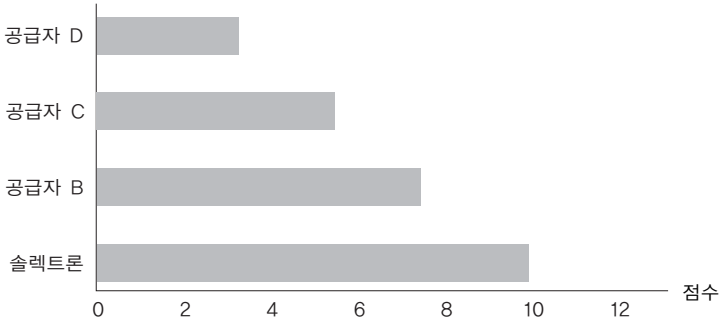
제록스사는 이러한 설문 결과를 전 종업원들과 공유했고 설문 응답 결과에 따라 자기 회사나 제품에 대해서 중립적이거나 비우호적인 고객들을 특별히 관리하도록 하여 그 결과를 중간관리자들의 성과급에 반영했다.

제록스사가 이런 시스템을 시작했을 때는 “만족한다”와 “매우 만족한다” 모두를 고객만족으로 분류했다. 이런 분류법에서는 고객의 약 80% 정도가 만족하고 있는 것으로 나타났고 금방 90%로 늘어났다. 그러나 AT&T사에 의뢰하여 면밀히 검토한 결과 “매우 만족한다”라고 응답한 고객들만이 실제로 만족한다는 사실을 발견했고 이후 품질개선의 노력을 기울인 후에도 전체 고객 중 실제로 만족하는 고객은 기껏해야 30~40% 정도밖에는 안 되는 것으로 나타났다. 그래서 제록스사는 약 75%의 고객에게 “매우 만족한다”라는 응답을 얻어내는 것을 목표로 삼았다.

그 다음으로 중요한 것은 고객만족도가 업계 최고의 경쟁사와 비교하여 어느 정도 수준인가를 비교하는 것이다. <그림 3>은 PC 보드 주요 제조업체인 솔렉트론(Solectron)사가 자사의 품질과 대체 공급자들의 품질을 비교한 것이다.

마지막으로, 기업은 고객들에게 어떤 항목에 대해서 설문을 할 것인지도 잘 선정해야겠지만 고객이 어떤 항목을 중요하게 생각하는지에 대해서도 정보를 얻어야 한다. 아무리 많은 항목에서 만족을 하더라도 고객이 중요하게 생각하지 않는다면 무슨 의미가 있겠는가? 즉, 고객이 어떤 항목을 가장 중요하게 고려하는가는 매우 가치 있는 정보이다.

| 그림 3 | 경쟁력 비교



자료 : 솔렉트론

| 표 1 | 경쟁사와의 비교평가 설문

항 목	제품군		다우 플라스틱 평가		다른 경쟁사 평가					
	중요치 않다	매우 중요하다	취약하다	매우 중요하다	취약하다	매우 중요하다				
<b>제품군</b> 제품이 고객의 수 요를 충족시킨다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>주문제품 가능성</b> 고객의 성향에 맞춰 제품 수정이 가능 하다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>제품 순도</b> 제품에 이물질이 없이 순도가 높다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>안정성</b> 생산 로트마다 제 품의 품질이 균일 하다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

자료 : 다우 케미컬

다우 케미컬사는 그 중요성을 빨리 인식하고 <표 1>과 같은 설문지를 작성하였다. 크게 세 가지의 중요한 항목으로 구성되어 있는데 한 가지는 고객이 각각의 품질 항목에 대해서 얼마나 중요하게 생각하는지를 묻는 것이다. 그리고 나머지는 각각 자기 회사의 제품 품질과 경쟁사의 품질에 대한 질문으로 구성되어 있다.

기업이 앞에서 살펴본 것처럼 경쟁사와의 고객만족도를 비교하고, 고객이 중요하게 생각하는 품질 항목들을 조사한다면, 고객의 니즈를 좀 더 철저하게 분석할 수 있을 뿐더러 고객만족도를 높이기 위해 어떤 항목에 중점을 두어야 하는지도 파악할 수 있다. 또한 이러한 노력은 현재의 주요 고객을 유지하면서 계속 새로운 충성고객을 늘리는 비법이다.

# 측정 가능한 지표의 활용

“

페더럴 익스프레스사는 SQI라는 12가지의 고객고  
충 항목을 정리하여 지표로 사용하고 있다. 예를  
들어 분실 수하물 같은 경우는 10점이고 배달 지  
연 수하물일 경우에는 5점의 점수를 매겨 매일  
SQI 지표를 추적, 관리한다. 이렇게 수집한 데이  
터는 조직이 무엇을 잘못하고 있는지를 파악할 수  
있을 뿐만 아니라 고객에게 직접 설문하는 것보다  
신속한 정보를 제공받아 대응하는 것이 가능하도  
록 해준다.

아메리칸 익스프레스카드 / 페더럴 익스프레스

”

예전에는 잃어버린 아메리칸 익스프레스카드(American Express card)를 재발급받는 데 1주일이 걸렸다. 그러나 요즘은 24시간 안에 전세계 어느 곳에서나 긴급 카드를 재발급받을 수 있다.

얼핏 보면 고객이 만족할 만하게 서비스를 향상시킨 좋은 사례로 비쳐질 수도 있고, 지속적으로 이렇게 고객 서비스를 향상시킨다면 장기적으로 아주 전망 좋은 회사로까지도 보일 수 있다.

그러나 여기서 우리가 주목할 것은 아메리칸 익스프레스카드사가 카드 재발급 시간을 줄이는 결정을 다음과 같은 계산을 통해 내렸다는 것이다. 고객이 카드를 잃어버리지 않고 갖고 있었다면 카드 사용을 통해서 아메리칸 익스프레스카드사가 얻을 수 있는 수익은 하루에 약 3십만 달러 정도가 된다. 그러므로 6일이라는 카드 재발급에 소요되는 시간을 단축한다면 고객만족을 통한 다른 효과를 제외한다고 해도 약 1백만 달러의 이익을 창출할 수 있는 것이다.

고객이 카드를 잃어버려 재발급받은 경우, 그 내용이 아메리칸 익스프레스카드사의 '서비스 트래킹 시스템(Service Tracking System)'이라는 내부 고객 관련 스코어 카드에 바로 입력될 뿐만 아니라 재발급 시간이 어느 정도 걸렸는지도 기록되어 약 100여 가지 정도의 서비스 평가 지표 중 하나로 사용된다. 서비스 트래킹 시스템은 고객의 목소리에 귀를 기울이는 대표적인 예이지만 많은 기업들이 간과하기 쉬운 부분이기도 하다.

이 시스템은 맥킨지(McKinsey & Co.)의 컨설턴트였던 루이스 거스

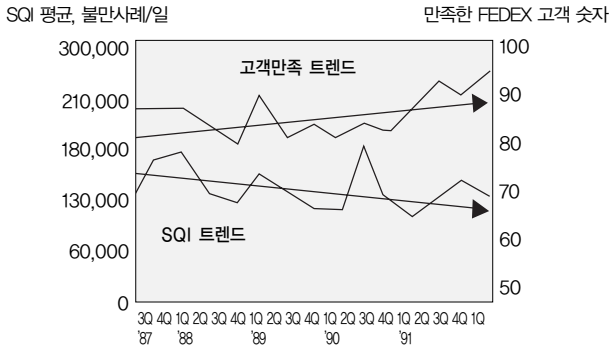
너(현재 IBM의 최고경영자)에 의해서 소개되었다.

1854년에 설립된 아메리칸 익스프레스카드사는 여행 서비스, 국제 금융 등 다양한 금융 관련 서비스를 제공하고 있다. 최근에는 전사적으로 인터넷 전략을 수립하고 있는 것으로도 잘 알려져 있으며 2000년에는 11억 6천만 달러의 수익을 내는 회사로 발돋움했다.

한편 페더럴 익스프레스사의 내부 스코어 카드 활용 사례를 살펴보자. 페더럴 익스프레스는 'SQI(Service Quality Index)' 라는 2가지의 고객 고충 항목을 정리하여 지표로 사용하고 있다. 예를 들어, 분실 수하물 같은 경우는 10점이고, 배달 지연 수하물일 경우에는 5점의 점수를 매겨 매일 SQI 지표를 추적, 관리한다. 이렇게 수집한 데이터를 통해서 조직은 무엇을 잘못하고 있는지를 파악할 수 있을 뿐만 아니라 고객에게 직접 설문하는 것보다 신속한 정보를 제공받아 대응할 수 있다.

하지만 종업원의 입장에서는 고객이 중요하게 여길 것이라고 예측하는 지표나 내부 스코어 카드에 의존하는 데는 한계가 있다. 내부 스코어 카드에 근거한 지표들이 실제 고객들의 요구를 잘 반영하는지는 실제 고객의 의견을 정기적으로 검사해야 알 수 있다. 다음의 그래프는 페더럴 익스프레스사가 SQI의 실효성을 테스트해보기 위해 기울인 노력의 일부이다.

〈그림 1〉에는 SQI와 고객만족도의 관계가 잘 설명되어 있다. 결국 고객만족은 고객 스스로가 만족했다고 표현하는 것으로는 부족하고 실제로 고객의 만족 정도를 감지할 수 있어야 한다. 페더럴 익스프레스사



자료 : "Quality Deployment," AMA Management Briefing

의 경우 1990년대 초에, 향후 5년 안에 SQI 점수를 0.1%로 낮추는 것을 목표로 잡고 이를 위해 회사의 경영진 모두가 관심을 갖고 적극적으로 참여했다. 회사 임원들의 절반 이상에 대한 성과급을 SQI 목표 달성 정도를 기준으로 지급하겠다고 선언했고 만약 기대 목표를 달성하지 못할 경우 보너스를 포기하도록 했다.

이러한 노력의 결과로 회사에서 골치로 여기던 여러 가지 문제들이 발견되었고, 문제를 해결하기 위한 많은 프로젝트 팀들이 구성되어 개선 방법을 연구하기에 이르렀다. 또한 이러한 노력들을 보상과 연동시켜 조 직원들이 자발적으로 행동하지 않으면 안 되도록 시스템을 만들었다.

회사마다 다르겠지만, 고객의 만족 정도를 파악할 때 앞의 사례와 같이 내부적인 고객만족 지표를 사용할 수도 있지만 고객에게 직접 설문

을 하는 외부 고객만족 지표를 이용할 수도 있다. 두 가지 모두 유용하겠지만 AT&T사에서는 ‘고객부가가치(Customer Value-Added)’라 불리는 외부 고객만족 지표를 사용했다. 이 결과는 분기마다 재무 관련 정보와 함께 이사회에 보고될 정도로 중요시했다. 3개월마다 여기서 나온 성과를 바탕으로 중역들의 성과급을 지급하였으며 이후 전 종업원에게 확대했다.

예를 들자면, AT&T사의 자회사였던 모뎀 및 모니터 생산업체인 패러다인사에서는 주요 고객들을 모뎀 소매업체, 도매업체, 관련부품 생산업체 등의 독립된 그룹으로 구분하는 세 가지 고객만족 지표를 사용했다. 이 세 가지 지표가 패러다인사의 이익분배(Gain sharing) 제도를 이끌었던 10가지 고객 관련 지표를 대체하게 되었는데, 결국 AT&T사와 관련된 전 조직에서 이 지표를 사용하게 되었다.

결론은 설문을 통한 외부 고객만족 지표든 내부 지표든 종업원의 자발적인 변화를 유도해야만 그 성과를 기대할 수 있다는 것이다. 내부 고객만족 지표가 갖는 장점은 종업원들의 업무와 직접 관련되어 좀더 쉽게 그들의 이해를 돕고 변화를 유도하기 쉽다는 것이다. 하지만 결국 최선의 시스템은 두 가지를 잘 병행하는 것이라 할 수 있다.

초일류기업  
현장 리포트

# 고객불만 처리 기법

“

솔렉트론사의 고객만족 평가(Customer Satisfaction Assessment), 고객만족 지표(Customer Satisfaction Index), 고객불만처리 프로세스(Customer Complaint Resolution Process)는 조직이 어떻게 불만을 알아내고 그 불만이 처리될 때까지 어떤 과정을 거치는지를 잘 설명해주고 있다. 솔렉트론사의 이런 고객불만처리 시스템은 세계적으로도 가장 좋은 벤치마킹 대상이 된다고 하겠다.

솔렉트론사

”

솔렉트론(Solectron)사는 별 반응 없이 그저 수월하게 넘어가는 고객을 경계한다. 왜냐하면 이들이야말로 실제로는 잘못 되어가는 것들을 개선 없이 그냥 지나칠 수 있게 하는 주범이기 때문이다. 영업담당 임원인 제임스는 일반적으로 불만이 있는 고객들 중 약 4%만 표현하고 나머지는 묵묵부답으로 그냥 떠나버린다고 했다. 그리고 일단 떠나버린 고객 중 91%는 다시 되돌아오지 않는다는 것이다.

하지만 대부분의 관리자들은 이러한 사실을 간과하기가 쉬우며, 설사 제임스의 말에 동감한다고 하더라도 어떻게 대처해야 하는지 모르고 있다. 많은 기업들이 고객 설문을 실시하지만 과연 불만이 가득한 고객들이 설문지를 작성하는 데 얼마나 정성을 기울이겠는가 하는 문제는 여전히 기업의 몫이다. 즉, 결정적인 고객의 불만족 사항들을 기업이 파악할 기회를 잃을 가능성이 많다는 것이다. 어떤 회사는 고객들이 불만족 사항을 표현하지 않아 속수무책으로 매출이 감소하고 급기야는 사업을 포기할 수밖에 없는 상황으로 치닫기도 한다.

솔렉트론사는 위에서 언급한 이러한 문제들에 슬기롭게 대처하여 1991년 미국 최고의 품질상인 말콤 볼드리지상을 받았다. 이 회사의 '고객만족 측정기법(Customer Satisfaction Assessment)'은 매우 기발하다.

사실 <표 1>에서 보는 것처럼 언뜻 보기에는 일반적인 설문과 별 다를 것이 없다. 고객에게 항목을 품질, 배달, 커뮤니케이션, 서비스, 기타

로 나누어 A부터 D까지 점수를 매기도록 하였다. 각 항목 끝에는 ‘비고’란을 두어 설문지 맨 아래에는 B 등급 이하일 경우에 특기사항을 기재하도록 되어 있다. 이런 설문은 모든 고객에게 일년에 한두 번 정도가 아니라 매주 실시하도록 되어 있다. 하지만 설문보다 더 중요한 것은 매주 고객으로부터 데이터를 수집하고 이것에 근거해서 문제점을 개선하려는 강한 의지를 가졌다는 것이다.

| 표 1 | 고객만족 평가를 위한 설문

고객만족 지수(CSI)

주: _____	판매담당자: _____
고객: _____	부서: _____
설문 작성자: _____	프로젝트 담당자: _____
팩스: _____	

	A	A	A <sup>o</sup>	B	B <sup>-</sup>	C	D	비고
품질	100	90	85	80	75	0	-100	
배달								
커뮤니케이션								
서비스								
기타								

(점수가 B보다 낮으면 자세한 의견을 기재하세요.)

의견:

솔렉트론사는 컴퓨터 보드를 주로 생산하는 회사로서 오늘날 미국에서 가장 큰 컴퓨터 보드 생산업체로 성장했다. 7,000명 이상의 종업원들이 캘리포니아에 있는 ‘캠퍼스(Campus)’라 부르는 본사에서 일하고 있으며 ‘회사 안의 회사(Company within the company)’라는 사내 회사들

이 고객들을 작은 그룹으로 분류해서 서비스를 하도록 조직되어 있다. 사내 회사들은 각 200명 정도의 직원들로 구성되어 있지만 회사의 고객은 단지 100명 정도밖에 안 된다. 솔렉트론사는 다양한 종류의 보드를 생산하기 때문에 각각의 보드 유형이 한 사업 부문이다. 그래서 보통 한 고객이 이 회사의 여러 가지 보드를 한꺼번에 구입하므로 여러 사업 부문과 상대해야 한다.

고객의 수가 적기 때문에 고객의 만족 정도는 이 회사에게 매우 중요한 요소이다. 솔렉트론사는 각 고객에게 고객만족 평가서를 매주 작성하도록 하고 있다. 일반적인 설문 응답률이 약 20% 정도인 것에 비해 솔렉트론사의 설문 응답률은 96% 정도로 매우 높다.

그렇다면 구체적으로 어떤 노력을 기울이는지 살펴보자.

먼저, 고객이 솔렉트론사의 제품을 처음 구입할 때, 고객 설문 작성이 얼마나 중요한 일인가를 고객에게 확실히 인식시키고 동의를 얻는다. 그리고 고객에게 설문을 정해진 일정에 따라 어김없이 보낸다. 설문은 매주 보내므로 각 업체마다 일년에 50번 정도의 설문을 작성하는 것이다. 일년 중 설문지를 보내지 않는 주는 미국의 가장 큰 휴일인 추수감사절과 크리스마스 단 두 주뿐이다.

특히 솔렉트론사는 설문에 별로 신경을 쓰지 않는 고객들로부터 설문을 수거하기 위해 지위 고하를 막론하고 전 임직원들이 최선을 다한다. 실제로 한 사업 부문에서 생산 부서와 판매 부서가 고객에게 각각 설문을 의뢰하지만, 응답한 설문은 부서 구분 없이 누구든 방문하는 사람이 수거해온다. 또한 솔렉트론사는 고위 관리자들이 한 달에 한 번씩 고객과 만나는 정규적인 일정을 가지고 있으며, 심지어는 최고경영자도 분

기에 한 번씩 고객과 만나고 있어 필요하다면 이들이 고객 설문지를 챙기기도 한다.

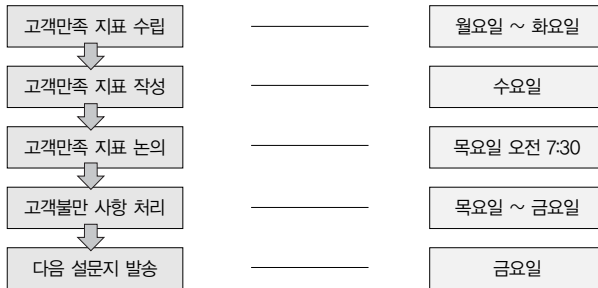
일단 설문지가 수거되면 다음 단계로 넘어간다. <그림 1>에서와 같이 문자로 받은 등급을 숫자로 환산하여 평균점수를 매기고 각 사업 부문과 부서에 통보해준다. 하지만 환산하는 방법이 일반적으로 생각하는 것과는 달리 A는 100점, B는 80점, B<sup>-</sup>는 75점을 주지만 B<sup>-</sup> 이하로는 아주 낮은 점수를 주어서 C는 0점이고 D는 -100점을 준다. 이렇게 하면 종업원들이 C나 D를 받지 않으려는 강한 동기를 갖게 된다. 어떻게 보면 좀 가혹하지만 이러한 고객만족 평가기준으로 솔렉트론사의 모든 사업 부문은 평균 92점을 기록하고 있다.

사실, 어느 때는 부문별로 다르긴 하지만 B<sup>-</sup> 또는 그보다 낮은 점수를 받기도 하는데, 솔렉트론사는 이를 고객이 특별히 불평하는 내용을 쓰지 않아도 불평이 있는 것으로 간주하여 고객이 불평을 표현하지 않는 문제까지도 해결하고 있다.

<그림 1>은 솔렉트론사의 고객만족 지수(Customer Satisfaction Index) 처리 과정을 잘 설명하고 있다. 집계된 불만 사항은 목요일 아침 7시 30분 회사 전체 모임에서 논의되는데 고객의 피드백을 정리한 내용이 수요일 오후까지 만들어져야 한다. 어느 누구도 이 자료를 검토하기 전에는 귀가하지 못하고, 만일 내용에 문제가 있는 것으로 나타나면 다음 날 7시 30분 전체 모임까지 대응 방안을 마련해야 하므로 밤을 새고 관련 작업을 하기가 일쑤다.

솔렉트론사는 고객의 불만을 해결하기 위해 두 가지의 접근 방법을 쓰고 있는데, B<sup>-</sup> 이상이면 비교적 '만족(In control)'으로 분류하여 정구품

| 그림 1 | 고객만족 지표 프로세스



질개선 과정에서 처리한다. 그러나, 만약 C나 D를 받아 ‘불만족(Out of control)’의 결과가 나오면, 담당 고위 관리자를 중심으로 비상팀을 구성하여 24시간 안에 답변을 내놓아야 하며, 72시간 안에 문제를 해결해야 한다. 심각한 불만 사례는 목요일 아침 7시 30분 전체 회의에서 최우선의 제로 취급하고 72시간 안에 해결할 수 있도록 전사적인 지원을 한다.

이러한 시스템으로 솔렉트론사는 고객 서비스의 만족도를 크게 향상시켰다. 1990년 당시에 고객들로부터 1,375개의 B<sup>-</sup> 혹은 그 이하의 점수를 받았으나, 1995년도에는 사업이 크게 확장되었는데도 B<sup>-</sup>가 460개 이하로 줄어들었다. 솔렉트론사의 목표는 B<sup>-</sup> 이하의 점수를 주당 3개 이하로 낮추는 것인데 이렇게 되면 1년에 150개 정도로 줄어든다.

현재, 매주 목요일 회의는 최고경영자가 직접 주재하고, 약 150명의 임원들이 모두 모이는 고객불만족 개선 프로세스 회의로 가장 중요한 회의가 되었다. 목요일 일과 전까지는 모든 종업원의 95%가 자신이 속한 부서에 대한 고객만족도 결과를 보고하게 된다.

간단히 말해서, 솔렉트론사의 고객만족 평가, 고객만족 지표, 고객 불만족 개선 프로세스는 조직이 어떻게 불만에 대해서 알아내고 그 불만이 처리될 때까지 어떤 과정을 거치는지를 잘 설명해주고 있다. 솔렉트론사의 이런 고객불만 처리 시스템은 세계적으로도 가장 좋은 벤치마킹 대상이 된다고 할 수 있다. 매주 설문을 하고 96%의 응답률을 갖는다는 것 자체가 획기적인 일일 뿐더러 솔렉트론사가 어디서 경쟁을 하든지 경쟁력을 가질 수 있게 해주는 강력한 경쟁 도구의 역할을 한다고 할 수 있다.

이러한 노력으로 솔렉트론사는 지난 5년 동안 약 3.2조 원이었던 매출을 약 14.1조 원으로 늘리는 놀라운 성장을 이루어냈고 업계의 선도적인 업체들인 컴팩, 시스코, HP를 그들의 고객으로 만드는 데 성공하여 현재 이들 회사들이 올리는 매출이 솔렉트론사 전체 매출의 10~12%를 차지하기에 이르렀다.

초일류기업  
현장 리포트

# 충성고객의 확보 전략

“

오늘날 극심한 경쟁시장에서는 고객이 품질에 대해서 만족스럽다고 대답해도 충성고객이 되지는 않는다. 기업은 고객의 불만이 기업의 미래를 좌우한다는 것을 인식해야 한다. 그래서 기업들은 고객 불만의 모든 요인들을 제거하기 위해 필사적으로 노력하고 있다. 기업들의 이러한 노력들로 일시적으로 고객 관계가 호전되기는 하지만 그 중 대부분의 고객들은 결코 충성고객이라 할 수 없다. 이 때문에 많은 기업들이 충성고객을 찾는 새로운 방법들을 모색하고 있다.

선마이크로시스템

”

선마이크로시스템(Sun Microsystems)사는 엔지니어링과 상업적 워크스테이션(Workstation)의 선도 생산자이며 미국에서 26%의 시장점유율을 가지고 있는 유닉스(Unix) 기반의 서버(Server)와 웹 서버(Web servers)의 공급자이다. 또한, 인터넷 애플리케이션(Internet applications) 개발을 위한 최근 업계 표준으로 활용되는 컴퓨터 언어 자바(Java)의 개발사이기도 하다. 1982년에 스탠포드 출신 네 명의 동창들이 설립한 선마이크로시스템사는 수익이 현재 10.16조 원이 넘고 150개국에서 사업을 하고 있으며, 세계 500대 기업으로 급성장한 기업이다. 선마이크로시스템사는 마이크로소프트사와 서로 견제하면서 경쟁할 수 있는 몇몇 안 되는 기업 중 하나이고, 회사의 위치를 더욱 공고히 하기 위해서 IBM, 모토로라, 오라클 그리고 AT&T사 등과 같은 거대 기업들과 전략적 제휴를 하기 시작했다. 최근에는, AOL(American Online, Inc.), 네스케이프(Netscape)와 제휴를 맺어 고객들과 기업들을 위한 전자상거래 소프트웨어를 공급하고 있다.

5개의 사업 부문으로 이루어진 선마이크로시스템사의 가장 큰 사업은 하드웨어(Hardware)와 네트워킹 솔루션(Networking solutions)을 생산하고 공급하는 부문이다.

1993년 선마이크로시스템사의 최고경영자인 스콧 맥니어리는 회사 전체 차원의 품질향상에 전 종업원이 출선하여 참여하도록 하였다. 품질 관련 정보를 수집하기 위해 스콧 맥니어리 회장은 말콤 볼드리지상을 수

상한 페더럴 익스프레스, 모토로라, 제록스의 최고경영자와 정기적인 모임을 가지며 경험과 의견을 수렴하고 토론하였다. 이러한 벤치마킹 모임을 토대로, 선마이크로시스템사는 다섯 개의 사업 부문에 걸쳐서 많은 품질향상을 이루었다. 스콧 맥니어리 회장이 품질향상 소위원회에 슬로건으로 제시한 것이 “완벽한 품질 기업이 되자”라는 것이었다.

선마이크로시스템사는 품질에 대한 확고한 비전이 있다. 고객의 불만을 줄여 고객충성도를 높인다는 생각의 핵심은 지금 현재의 고객들이 가장 중요하다는 것이다. 그러기 위해서 선마이크로시스템사는 고객충성도를 측정하고 고객충성도를 장기적으로 증진시키고 실행력을 높이기 위해 고객만족도를 수치로 확인할 수 있는 고객충성 지표(CLI)를 만들도록 했다. 선마이크로시스템사는 또한 두 번째 지표로 고객이 어떤 상황에 불만을 느끼는지를 추적할 수 있는 고객품질 지표(CQI)도 만들었다.

CQI가 고객불만에 대한 회사 내부의 측정인 반면 CLI는 정기적이고 공개적인 고객 설문문을 통해 얻어진다. 그러므로 고객충성도는 두 가지 주요 목표를 가지고 있다. 첫째, CLI를 통해 고객충성 정도를 알아내는 것이고, 둘째, 각 고객 그룹별로 이들을 충성고객으로 만들게 한 근본적인 핵심 요인을 확인하는 것이다.

선마이크로시스템사의 각 사업 부문들이 각기 다른 효용을 가진 8개의 고객 그룹으로 구분하고 이 그룹별로 8개의 다른 고객 설문문을 실시하였다. 예를 들어, 소프트웨어를 재구매하는 최종 소비자들은 최종 소비자를 위한 설문문에 응답하도록 되어 있는가 하면 소프트웨어 소매점들도 선소프트 채널(Sunsoft Channels)의 설문지에 응답하도록 되어 있다.

선마이크로시스템사는 또한 소위 톱(Top) 50위에 드는 가장 시장 영향력이 큰 고객들을 대상으로 하는 핵심 설문(Key Survey)도 별도로 제작하였다. 이 대상들은 수익과 기술 수준, 전략적 파트너십의 중요성 등을 고려하여 선발되었다.

고객충성 지표를 만들기 위해 선마이크로시스템사는 모든 고객들에게 설문을 통해서 간단한 세 가지의 질문을 한다. 그러면, 고객은 선마이크로시스템사의 제품에 대한 만족 정도에 따라 제품 재구매 의사와 제품을 다른 회사에 추천할 용의 등의 질문에 대하여 5단계로 응답하도록 작성되어 있다. 각 응답마다 점수가 다르게 할당되어 있는데, 예를 들자면 고객이 선마이크로시스템사의 제품을 재구매할 의사가 있느냐는 물음에 “확실히 그럴 것이다”라고 응답한다면 최대 4점을 얻는다. 만일 대답이 “거의 그럴 것이다”이면 2점을 얻고, “아마도 그럴 것이다”라면 0점을 얻는다. 이에 반해서, 만일 대답이 “아마도 안 할 것이다”이면 -4점, 만일 “거의 안 할 것이다”이면 -8점을 얻게 된다.

컴퓨터를 통해 자동적으로 응답결과 보고서가 만들어지는 CLI의 경우 각 지역의 CLI를 합산하여 가중평균화한 광역 CLI까지를 만든다.

각각의 질문에서 얻어지는 수치화된 점수들은 합산되고 지역별로 같은 절차가 반복된다. 여기서 지역 CLI는 고객의 설문으로부터 얻어지는데, 최대치 점수에 의한 비율로 계산된다. 예를 들어, 특정 지역에 단 2명의 고객만 있는 것으로 간주해보자. 한 고객이 8점이 나오고 두 번째 고객이 10점이 나왔을 때 이 합은 18이 된다. 여기에 이 두 고객이 얻을 수 있는 최대의 점수치인 24로 나누면 0.75이라는 지역 CLI점수를 얻는다.

이때, CLI는 각 지역에 있는 모든 고객 그룹에 대해 가중평균으로

계산한다. 각 지역 CLI는 고객 그룹의 지역 전체 수익에 의해 얻은 수익의 비율에 대한 가중평균과 동일하다. 전세계적으로 8개의 CLI 가중평균은 선마이크로시스템사의 각 사업 부문 CLI를 나타낸다.

선마이크로시스템사는 또한 5개의 독립 사업 부문을 위해서 고객 그룹에 따른 CLI에 기초해서 전체 CLI를 산출한다. 예를 들면, 선마이크로시스템사의 CLI는 전적으로 선마이크로시스템사의 독립 사업 부문의 고객 설문에 의해 결정되고, 선소프트를 위한 CLI는 선소프트 사업 부문의 최종고객 설문과 핵심고객 설문, 유통 설문 등 세 가지 설문에 의해서 산출된다.

이렇게 선마이크로시스템사는 조직 내·외부의 최고 경쟁자들과 자신들의 CLI를 비교할 수 있기 때문에 CLI를 평가하는 것은 매우 중요한 일이다. 만일 이러한 시스템이 없었다면, 선마이크로시스템사는 그들의 진정한 고객충성도를 평가할 수 없을 것이다.

또한, 선마이크로시스템사는 고객들에게 그들을 대신할 수 있는 최고의 공급자를 기입할 것을 요구하고 그들에 대해서 동일한 3가지의 질문을 한다. 같은 절차에 따라 선마이크로시스템사는 그들의 주요한 경쟁자들과 고객충성도를 비교할 수 있는 것이다.

이렇게 하면 선마이크로시스템사는 단순히 CLI를 계산할 뿐만 아니라 과연 고객의 충성도를 유지할 수 있는 것이 어떤 것들인지도 파악할 수 있다. 선마이크로시스템사의 입장에서는 이 항목들을 발견하여 고객들의 기대를 충족시키고 더 나은 제품과 서비스를 제공하여 그들의 충성도를 유도할 수 있기 때문에 더욱 중요하다.

선마이크로시스템사는 이런 내용의 항목을 220개 정도 선정하였다.

설문이 길어져 응답자들이 대충 응답할 위험을 감수하고서도 각 설문지의 두 번째 부분인 서비스 항목에 다음의 내용을 추가시켰다. 다수 공급자 환경에서 지원할 수 있는 정도, 지원 가능 시간, 주어진 시간 내에 문제를 해결할 능력, 지원 소프트웨어의 사용자 용이성 등이 포함되고 각각의 항목에 대해서 고객들에게 자사에 기대하는 이상적인 수준, 실제로 선마이크로시스템사로부터 경험한 수준, 그리고 다른 경쟁 공급자들에게서 경험했던 수준을 점수로 응답하게 한다.

이 점수를 계산해서 CLI와 비교 분석해보면 상당한 연관성이 있는 것으로 나타나는데 결국 이런 항목들이 선마이크로시스템사가 개선하고 향상시켜야 할 부분이 되는 것이다. 예를 들어, CLI와 높은 연관성을 나타낸 항목은 선마이크로시스템사가 고객의 기대 수준보다 낮게 행동했거나 경쟁사보다 낮은 서비스 수준을 보이는 곳은 빨간색으로 표시된다. 이런 경우에는 CLI를 높일 수 있도록 당장 품질 향상 행동지침이 만들어진다. 또한 CLI와 높은 연관성을 나타낸 항목들 중에서도 선마이크로시스템사가 고객의 기대 수준보다 낮은 점수나 혹은 경쟁사보다 낮은 점수를 받게 되면 노란색으로 표시한다. 이런 경우에도 CLI를 높일 수 있는 부분이 있다고 생각하고 실행 계획을 세운다.

소위 ‘고객충성도 유인요인목록(CLI Drives Summary)’ 이라고 부르는 이 정보는 누구라도 보기 쉬운 도표로 잘 정리되어 각 지역에 배포되고 지역별로 문제 해결을 위해 실행하게 된다. 한 예로, 독일에서는 지역 CLI와 상당한 연관성을 보여주는 고성능 워크스테이션이 지역 고객충성도 유인요인의 하나로 선정되었다.

현재도 미국 지역 관리자는 온라인으로 이런 보고서에 접속할 수 있

고, 아마도 가까운 시일 안에 전세계의 모든 관리자들이 인터넷을 통해 보고서를 검색할 수 있게 될 것이다. CLI를 이용해서 선마이크로시스템사는 전세계에 걸쳐 있는 많은 고객들에 대한 서비스 정도의 정보를 분기별로 알 수 있고, 이러한 통합된 정보로 선마이크로시스템사는 전년도 CLI를 다음 해의 CLI 목표치의 근간으로 삼는 지속적인 고객 서비스 향상을 도모하였다.

선마이크로시스템사의 품질관리 매니저인 제임스 케네디는 CLI를 개발하는 데는 12개월이나 걸리고 개발 후에는 최고경영층으로부터 종업원들의 성과급과 연계시켜도 적정한지 심사를 받아야 한다고 한다. 최근에는 CLI와 CQI가 선마이크로시스템사 전 종업원의 성과급에 50% 정도의 영향을 줄 정도로 중요하게 다루어지고 있다. 선마이크로시스템사의 한 중역은 고객충성도가 선마이크로시스템사에게 매우 중요한 의미가 있기 때문에 종업원들의 성과를 CLI에 따라 보상하는 것은 매우 당연하고 중요하다고 지적했다. 그러므로 선마이크로시스템사의 성과급제도는 전체 CLI가 상승하면 성과급이 올라가는 식으로 설계되었다. 이렇듯, CLI가 중요하기는 하지만 고객의 불만족은 여전히 해결해야 할 문제점으로 남아 있다.

CQI는 고객에게 서비스를 제공할 때 생기는 오류나 문제점을 추적하여 해결하려는 내부 측정지표이다. 선마이크로시스템사는 모든 사업 부문에 걸쳐 선정된 37개의 고객불만족 지표를 만들었다. 예를 들면, 잘못된 주문, 하드웨어나 소프트웨어 반응 시간의 지연, 배달 지연, 일부만 배달, 소프트웨어 불량 등이 있다. 결국 CQI가 종업원들에게 고객불만족에 대해 큰 관심을 기울이는 계기가 되었다. 이 시스템의 중요한 기능

중 하나로 관리자들이 다른 수준의 여러 정보들을 볼 수 있다는 것을 들 수 있는데, 즉 회사 CQI, 사업 부문 CQI, 개인 불만자들의 구체적 사례, 제품이나 지역 판매 서비스에 대한 불만 사례와 횡수 등을 예로 들 수 있다. 이를 통해 선마이크로시스템사는 고객불만의 원인을 파악할 수 있고 고객만족을 증진시키기 위해서 어떤 곳에 집중적인 노력을 해야 할지를 파악하게 되었다. 이러한 품질에 대한 노력의 대가는 단기간에 효과를 볼 수 있는데, 실제로 선소프트에서는 약 37%의 불량을 줄일 수 있었다.

또한, 선마이크로시스템사는 CLI를 개선하면 시장점유율이 증가하고, 재무 성과도 확실하게 호전된다는 것을 명확히 알았다. 반복 구매와 고객들 사이의 상호 추천이 판매 증가로 이어져 시장점유율을 높이는 등 고객충성도와 수익성이 맞물려 돌아가는 것을 확고히 믿고 있다.

선마이크로시스템사의 품질개선 노력의 부수적인 결과로 조직의 변화를 들 수 있다. 회사 구조를 사업 부문들을 모아 놓은 그룹 형태로 이해하다가, 이제는 하나의 기업체로 보게 되었다. 이렇게 하면 고객들에게 한 회사로부터 일관성 있는 서비스를 받는다는 느낌을 줄 수 있다. 사실 이것도 고객 설문에서 얻은 결과로 고객들이 여러 개의 사업 부문을 각각 상대하기가 너무 복잡하다고 응답한 데서 시작된 변화이다.

미국 통신업체 중 대표 주자인 AT&T사의 경우는 고객만족이 반드시 시장점유율을 높일 수는 없다는 것을 깨닫고 고객만족 측정에서 고객 가치의 증대(CVA) 쪽으로 방향을 잡았다. CVA의 두 가지 가장 큰 특징은 가격이 지표에 첨가되었다는 점과, 경쟁사와 품질은 물론 가격도 비교하여 개선해야 할 대상으로 삼는다는 것이다. 그래서 고객만족 측정과 함께 CVA 측정지표를 보고하게 하였고 종업원들의 성과급과도 연계되

도록 하였다.

선마이크로시스템사의 CLI와 AT&T사의 CVA는 최종 소비자의 만족도를 측정하는 지표로서 고객 서비스의 중요한 원동력이 되었다. 이 두 사례는 고객충성도가 중요하게 될 앞으로의 기업환경을 잘 반영하고 있는데, 그 이유는 고객충성도가 미래의 기업 매출과 수익에 직접 영향을 미칠 것으로 예상하기 때문이다. 이러한 점은 우리 기업들이 다시 한번 고려해야 하며 지금보다 더 노력하고 고객충성도를 높이기 위한 구체적이고 확실한 측정지표를 개발하여 새로운 고객 확보를 위해 노력해야 한다.

초일류기업  
현장 리포트

# 내부 고객의 중요성

“

밥티스트 병원 시스템의 내부 평가 설문은 많은 다른 기업이나 조직에서 어려움을 겪어왔던 내부 고객의 의견을 듣는 방법 중 매우 좋은 사례가 아닐 수 없다. 많은 조직들이 현실적으로 내부 평가가 힘들고 정확하지 않으므로 활용하기를 꺼려한다. 그러므로 실제로 내부 평가 시스템을 도입하기 전에 몇 가지 선행되어야 할 과제들이 있다. 먼저, 얼마나 자주 평가가 이루어져야 할지를 결정해야 하고, 얼마나 많은 질문을 포함시킬 것인지, 응답은 무기명으로 할 것인지, 질문은 모두 동일하게 만들 것인지, 아니면 대상에 따라 다르게 할 것인지, 과연 여기서 나오는 결과로 무엇을 할 것인지, 그리고 이 결과를 가지고 보상과 연결시키는 것이 적절한 것인지 등에 관한 많은 사항들을 신중히 고려해야 한다.

밥티스트 병원

”

**의료업계의** 경영자들이 직면한 가장 큰 문제 중 하나가 어떻게 고품질의 의료 서비스를 제공하면서 비용을 통제할 수 있느냐이다. 최신의 의료장비나 고가의 의료기기들에 대한 고객들의 욕구가 급격히 증가하다 보니 고객들이 지불하는 비용이 점점 많아지고 있다.

플로리다주 마이애미에 있는 **밥티스트 병원(Baptist Hospital)**은 이런 문제를 해결하기 위해서 오랫동안 노력한 병원 중 하나이다. 1996년 플로리다주에서 최고의 품질을 인증하여 수여하는 플로리다 품질대상 (Florida's Sterling Award)을 수상하기도 한 **밥티스트 병원**은 의료 서비스의 품질을 높이기 위한 여러 가지 품질 개선 방법을 잘 적용한 사례이다. 더욱이 그들만의 독특한 방법을 개발해서 적용하였으므로 다른 조직에서도 연구해볼 만한 가치가 있다.

일단 **밥티스트 병원**에 도착하면 웅장하고 아름다운 시설에 감동을 받는다. 둘러보면 마치 미국의 최고급 사립학교 같은 느낌을 받는다. 우리 일행은 커다란 회의실로 안내되어 다섯 명의 병원 핵심 요원들에게 대단히 친절한 환영을 받았다. 아마도 세계의 많은 병원 관리자들이 이곳을 벤치마킹하는 이유가 이들의 환대 때문이 아닌가 하는 생각이 들 정도였다. 그들은 '친절하고 편안한 서비스' 라는 글이 새겨진 금색으로 된 파인애플 모양의 배지를 달고 있었다. 병원 최고경영자인 브라이언 킬리는 병원에서 최고의 서비스 우먼으로 손꼽힌다.

큰 병원일수록 수행해야 하는 프로세스가 매우 복잡하고 고객에게 그 자리에서 바로 서비스를 제공해야 하는 특성이 있다. 하지만 밥티스트 병원은 아주 간단한 경영원칙으로 최고의 서비스를 제공하고 있다.

- 의료기술과 운영의 탁월성
- 재정적 탁월성
- 서비스 탁월성

이 병원의 몇몇 중요한 서비스 관련 지표를 보면 위의 세 가지 원칙을 고수하고 있다. 진료와 업무 처리는 물론 진료 중 혈관 주사로 인한 전염까지도 고려 대상에 포함되어 있다. 환자 한 명에게 하루에 드는 모든 비용을 기준으로 관리하고, 환자는 물론 의사, 병원의 모든 종업원을 고객으로 간주하고 모두를 만족시키는 서비스에 힘쓰고 있다.

이 병원에서는 실제로 우리 일행에게 모든 관련 자료를 모두 공개하였는데, 매달 개선이 되는 것은 아니었지만 다른 병원과 비교하면 우위를 유지하고 있었다. 마치 문제점을 발견하고 개선하려는 마음만 먹으면 언제든지 실행에 옮길 수 있도록 모든 시스템이나 직원들이 준비되어 있는 것처럼 보였다.

다른 조직에서 배워야 할 BHS(Baptist Hospital System)의 특이할 만한 점은 각 부서간의 피드백 시스템이다. 10년이 넘도록 각 부서장은 해마다 다른 부서들이 얼마나 잘하고 있는지 서로 비교하고 관찰할 수 있는 기회를 가져왔는데, 약 190개의 부서를 가진 밥티스트 병원의 규모로

볼 때 이러한 비교 분석이 가능하게 하는 정보의 양은 실로 대단한 것이었다.

어떤 사람도 밥티스트 병원의 190개나 되는 모든 부서를 비교하고 평가하기란 불가능하다고 생각했으므로 시스템 자체가 더욱 돋보였다. 밥티스트 병원은 해마다 각 부서장들에게 다른 부서들의 성과를 팀워크와 효율성 측면에서 평가하도록 했다. 여기서 팀워크는 다른 부서와의 협력 관계를 말하는데, 각 부서장들은 다른 부서에 대해서 ‘나쁨(Poor)’, ‘보통(Fair)’, ‘양호(Good)’ 또는 ‘아주 좋음(Excellent)’으로 평가할 수 있도록 하였다. 만약 다른 부서와 업무로 직접 부딪힐 일이 없어 평가가 곤란할 때는 ‘접촉 없음(No contact)’이라고 보고하면 된다.

190개나 되는 부서들이 서로 평가를 하다 보니 많은 부서와 ‘접촉 없음’이라고 답하는 경우가 많지만 보통 약 40여 개 정도의 다른 부서들로부터 자기 부서가 평가받게 된다. 이것은 진정한 내부 고객의 평가라고 할 수 있다. 또한 평가 양식에 ‘나쁨’이라고 평가했을 경우에는 왜 그렇게 평가했는지 이유를 간단히 적도록 하여 문제점을 바로 파악할 수 있도록 했다. 이 평가는 ‘나쁨’은 1점, ‘보통’은 2점, ‘양호’는 3점, ‘아주 좋음’은 4점으로 계산된다. 그리고 각 부서가 받은 점수 평균에 25를 곱하여 결과를 산출하도록 했다. 만약 어떤 부서를 다른 모든 부서들이 ‘아주 좋음’이라고 평가했다면 4점×25로 계산해서 100점이라는 최고치가 나오게 되는 것이다.

이 병원의 서비스 관리 담당 이사인 카렌 퀸은 각 부서장들이 다른 부서들에 대해서 매우 철저히 평가하는데도 평균적으로 해마다 점수가 올라간다고 데이터를 보여주었다. 1992년에는 82.25점, 1993년에는 84점,

1994년에는 86점, 1996년에는 86.25점으로 최고조에 달했고 1997년에는 84.96점으로 약간 하락했는데 그 이유가 다른 의료 서비스 기관을 합병하면서 생긴 일시적인 현상이라고 설명했다.

이 병원의 목표는 87.9점으로 전체 평균을 높이는 것이다. 이 내부 평가 시스템은 각 부서의 환자, 의사까지 포함하는 것이고 모든 관리자들의 성과급에 30% 이상은 반영하고 있다. 밥티스트 병원은 이런 거대하고 복잡한 조직을 세 가지 경영원칙인 진료, 서비스, 건실한 재무를 통해서 보여주었다. 우선 현재의 상황을 잘 나타낼 수 있는 지표를 찾아내고 고객이나 종업원들이 함께 이 지표가 어떻게 나왔는지를 파악하게 한다. 그리고 그들 스스로 이 지표를 향상시키기 위해 무엇이 문제인지를 자각할 수 있게 하며, 무엇을 해야 할지를 스스로 찾도록 하는 것이다.

BHS의 내부 평가 설문은 많은 다른 기업이나 조직에서 어려움을 겪어왔던 내부 고객의 의견을 듣는 방법의 매우 좋은 사례가 아닐 수 없다. 많은 조직들이 현실적으로 내부 평가가 힘들고 정확하지 않으므로 활용하기를 꺼려한다. 그러므로 실제로 내부 평가 시스템을 도입하기 전에 몇 가지 선행되어야 할 과제들이 있다. 먼저, 얼마나 자주 평가가 이루어져야 할지를 결정해야 하고, 얼마나 많은 질문을 포함시킬 것인지, 응답은 무기명으로 할 것인지, 질문은 모두 동일하게 만들 것인지, 아니면 대상에 따라 다르게 할 것인지, 과연 여기서 나오는 결과로 무엇을 할 것인지, 그리고 이 결과를 보상과 연결시키는 것이 적절한 것인지 등에 관한 많은 사항들을 신중히 고려해야 한다.

밥티스트 병원의 간단하면서도 효율적인 내부 평가 시스템의 사례는 어떻게 내부 고객으로부터 의견을 듣는가 하는 중요한 문제를 현실적

으로 도입하는 데 많은 조직들에게 도움이 될 것이다. 문제는 어떻게 이러한 시스템을 장기적으로 유지시킬 것인가인데, 문제가 있는 시스템은 직원들로부터 즉각적인 반발을 사기가 쉽기 때문이다. 이런 면에서 밥티스트 병원의 시스템은 매우 안정적이라 할 수 있다. 이 시스템은 해마다 각 부서가 두 번의 정형화된 질문에 응답하도록 되어 있다. 또한 평가 대상자의 강한 불만이 없는 한 무기명으로 하고, 일부지만 성과 보상에 명확하게 연계되어 있기 때문이다.

한 가지 BHS에 미약한 점이 있다면 참여 폭이 좁다는 것이다. 각 부서의 부서장에게만 설문을 돌리고 평가를 의뢰하는데, 아마도 부서장이 설문에 응답하기 전에 부서원들과 충분한 토의를 거친 다음 설문을 작성하면 이 시스템을 좀더 개선시킬 수 있을 것이다.

# 공급업자와의 협력

“

컴퓨터 모형을 생산하는 패러다인사는 마치 거대한 창고처럼 보이는 넓은 공간에 생산설비를 갖추고 있다. 각 섹션별로 구분이 되어 있고 전자부품들을 놓는 수백 개의 선반들이 갖추어져 있다. 공장을 돌다가 흥미로운 것을 발견하였는데 그것은 패러다인사에 납품하는 한 외주업체를 위한 공장이었다. 즉, 패러다인사는 공급업체를 위한 새로운 개념을 도입했는데, 바로 상주공급자(Resident Vendor)였다.

패러다인 / 폭스boro

”

컴퓨터 모뎀을 생산하는 패러다인(Paradyne)사의 생산라인을 분주히 다니는 종업원들 모두가 패러다인사의 종업원은 아니었다. 종업원의 소속은 그들의 배지로 식별하는 수밖에 없다. 대부분의 사람들이 패러다인사의 배지를 달고 있지만 그 밖의 사람들은 공급업체의 배지를 달고 있었다. 마치 패러다인사의 종업원들처럼 정기적으로 이곳에 나와서 일을 하고 있지만 그들은 공급업체에 고용된 종업원들이었다.

패러다인사는 왜 이렇게 복잡하게 일을 하는 것일까? 사실은 이렇게 하는 것이 고객과 공급업체 모두에게 이득이 되는(Win-Win) 일이라는 것을 알게 된 것이다. 다른 여러 공장들이 그렇듯이 패러다인사도 전체 매출의 50% 정도를 납품업체에서 구입해야 한다. 그러다 보니 재고를 유지하는 비용도 많이 들고, 보관상 마모나 손상률이 매우 높았다.

1980년 이후, 패러다인사는 공급자와 파트너십 프로그램을 개발하기 시작했다. 적시에 생산하여 납품을 할 수 있는 안정된 공급자들을 찾기 위한 노력이었다. 이러한 노력 덕분에 재고 유지, 불량, 손실로 생기는 비용 손실이 몰라보게 감소하였다. 그러나 이렇게 줄어든 재고 비용마저도 아직 회사의 큰 부담으로 작용하고 있으며 이익을 감소시키는 주요인이었다.

이러한 문제점 때문에 패러다인사는 '상주공급자(Resident Vendor)'라는 개념을 개발했고, 이러한 노력은 비용 절감에서 큰 성과를 보여주었다. 패러다인사만 해도 대규모 조직이기 때문에 당장 공급업체들이 생

산하는 부품들을 직원들이 완전히 이해하고 숙지하기가 무척 힘들었다.

이를 해결하기 위해 회사가 공장 안에 공급업자가 쓸 공간을 내준다는 것은 공급업자가 고객에게 배달하는 시점에서 부품에 대한 소유권을 넘겨주는 것이 아니라, 생산라인에 그 부품이 투입되는 시점에서 소유권을 이전한다는 점에서 특이할 만하다.

이렇게 되면 패러다임사는 단순히 재고 관리 비용을 줄일 수 있을 뿐만 아니라, 납품업자에게도 이점이 있다. 즉, 납품업자들도 실제로 생산 프로세스의 결합을 이해하여 패러다임사에서 얼마나 주문이 들어올 것인가를 미리 파악할 수 있어 효율적인 생산이 가능하다.

상주공급자 개념은 또다른 장점이 있다. 매사추세츠주의 프레밍햄에 있는 보스(Bose)사는 고품질 스피커를 생산하는 회사로 그 공장에 상주하는 납품업자들에게 신제품 디자인에 관한 자문을 구한다. 처음에는 그 시간에 혹시라도 주문 전화를 놓치지 않을까 하고 꺼려하였으나 차차 그러한 협력이 더욱 큰 이익을 가져다 준다는 것을 알았다. 공급업자의 상주 프로그램은 회사에게는 매우 큰 이익을 가져다 주는 것으로 판명되긴 했지만 최상의 품질과 납기 일정을 지킬 수 있는 일부, 즉 소수의 기업만이 이 프로그램에 참가할 수 있다. 이렇게 선별된 납품업체에 보스사는 자신의 이익의 일부를 나누도록 하여 전체 생산 품질과 안정성을 높여 나갔다. 이러한 보스사의 시스템(적기생산 시스템)을 'Just-in-Time II' 혹은 'JIT II' 라고 부른다.

이러한 상주공급자 시스템은 동서양을 막론하고 파트너십을 통해

서 기업의 생산 품질과 경쟁력을 향상시키려는 노력의 하나로 ‘공급자 관계 경영(Supplier Relationship Management)’의 전형적인 예라 할 수 있다. 근본적으로 이 시스템은 일단 공급자의 수를 줄이고, 품질 등급에 따라 공급자들을 분류하여 공급자와 고객이 함께 개선해나가는 방법이다.

즉 고객사는 낮은 품질의 공급자들을 걸러내고 고품질의 공급자들과 아주 긴밀히 협조할 수 있다. 제록스사는 5,000개의 공급사를 500개로, 모토로라는 10,000개를 3,000개로, 제너럴 모터스사는 10,000개를 5,500개로 줄였다. 물론 아주 면밀한 통계수치를 바탕으로 공급자의 수를 줄였다. 포드(Ford)사는 합격 가능한 최저 통계치를 정해 놓고 이에 적합하지 않은 납품업체들과는 아예 접촉조차 하지 않는다.

보통 공급자들이 통계적으로 품질에 합격점을 받으면 세 그룹으로 나뉜다. 예를 들어, 생산 통제 시스템을 만드는 폭스боро(Foxboro)사는 공급자 그룹을 ‘괜찮은 공급자(Acceptable supplier)’, ‘품질이 확실히 인정된 공급자(Certified supplier)’, ‘최고의 품질로 협력관계를 유지할 공급자(World-class alliance supplier)’의 세 그룹으로 나눈다. 세 번째 그룹에 포함된 공급자들만이 상주공급자 프로그램에 참여할 수 있다. 일단 참여한 공급자들은 비용에 관한 정보를 고객사와 공유하고, 사전 품질 심사만 하면 추가적인 품질 심사 없이 폭스боро사의 제품 디자인이나 품질 개선 프로그램에도 함께 참여하도록 하였다. 반대 급부로 공급사는 폭스боро사의 단독 납품 계약권을 갖게 된다.

일반적으로 이 세 번째 그룹에 포함되기 위해서는 철저한 통계적 품질 관리도 중요하지만, 말콤 볼드리지 품질상에 명시된 규정에 따라 회계 감사도 철저하게 받아야만 하는데, 이 감사는 고객사의 여러 부서들

로 구성된 팀이 수행하게 된다. 예전에는 구매 부서 담당자들이 구매를 결정했지만, 최근에는 엔지니어나 생산관리 담당자들도 구매 평가에 참여하기도 한다.

일본 기업들도 공급자 관계의 관리를 더욱 철저히 하고 있다. 간사이 전기(Kansai Electric)사는 공급자와 세 단계를 통해 밀접한 관계를 유지한다. 최고경영진은 두 달 혹은 분기별로 공급사와 저녁 미팅을 가지며, 또한 실무자들은 품질 개선조와 같은 분임조를 구성하여 두 조직간에 연계된 프로세스의 향상을 위해 협력한다.

이러한 노력의 결과로 얻어지는 성과는 상상을 뛰어넘는다. 얼라이드 시그널(Allied Signal)사의 경우를 보면, 일단 공급자와 공급계약이 이루어지면 가격을 지속적으로 낮추는 작업을 공동으로 추진하고 공급자로 하여금 매년 6%씩의 공급부품 비용을 낮추게 한다. 공급자는 가격이나 서비스를 합쳐서 6%의 비용을 낮추면 되는데 이는 반드시 부품원가를 낮추기보다는 어떤 방법을 써서라도 고객사의 부품 구입액을 6% 절감하는 효과를 가져다 주면 된다.

최근 공급자 관계 경영의 새로운 추세를 보면 고객과 공급자의 관계를 동등한 입장에서 접근하기도 한다. 과거에는 고객들이 공급자들을 평가해서 관계를 설정했는데, 오늘날에는 공급자가 고객사를 평가하는 시스템도 도입되고 있다. 모토로라사는, 15개의 공급업체 위원회를 통해서 해마다 모토로라사의 개선점이나 제안 사항을 제출하게 했고, 이러한 공급업체들의 제안을 받아들여 개선의 노력을 아끼지 않는다. 모토로라사의 한 임원은 이러한 시스템이 회사의 원가 절감에 절대적인 공헌을 한

다고 말한다. 왜냐하면 양쪽(고객사와 공급사)에서 감시를 하기 때문에 어느쪽에서든, 생길 수 있는 실수를 미리 발견한다는 것이다.

보통 원가 절감 부분은 힘든 작업인데도 몇몇 선진 기업들은 이를 실현시키기 위해서 공급자와 고객사의 담당 부서가 긴밀하게 협조하는 시스템을 도입하기도 한다. 일본의 아파트 보안장비를 생산하는 아이폰(Aiphone)사는 매년 공급자들에게 실제 필요한 원가 절감 목표치보다 3배 이상을 제시하고 이에 대한 계획서를 제출하도록 요구한다. 만약 원가 절감 목표가 2백만 달러라면 6백만 달러의 원가 절감 계획서들을 제출하도록 한다는 것이다. 그래서 공급사의 관계자들과 아이폰사의 관리자들이 모여 어떤 원가 절감 계획을 실제로 수행할 것인지를 결정하여 실행에 옮기고 이익은 50 대 50으로 나누어 갖도록 하는 것이다.

| 표 1 | 맥킨지 보고서: 일반 기업과 초일류기업의 조달 성과 비교

	일반기업	초일류기업
배달지연율	33%	2%
배달거부율	1.5%	.0001%
원자재 재고부족(연간횟수)	400	4
공급자 선정시간(주당)	3	0.4
공급자 리드타임(주당)	150	8
주문에 걸리는 시간(주당)	6	.001
구매담당자당 공급자 수	34	5
구매가격에 대한 구매비용(%)	3.3%	0.8

고객사와 공급사가 모두 참여하여 개선하고 이로부터 나오는 이익을 함께 나누는 제도는 참으로 창의적인 발상이다. 기업과 공급자의 관계가 고객과 공급자, 고객과 독점적 공급자로 발전되었고 이제는 공급사슬에 속한 모든 관련자들이 혜택을 받을 수 있는 방향으로 나아가고 있다. 맥킨지 보고서에 나온 구매 부문의 일반 기업과 선도 기업의 성과를 비교해보면 <표 1>과 같다. 선도 기업이 일반 기업보다 월등히 앞선 것을 볼 수 있는데 최근 관심이 커지고 있는 ‘공급 사슬 경영(Supply Chain Management)’의 중요성을 다시 한 번 실감할 수 있다.

## 2부 프로세스를 관리하라



일선 관리자들이 설정해 놓은 목표 이익이나 매출, 비용들을 달성하기 위해서는 자사가 어떤 성과를 가장 중요시 여기고 있는지를 알아야 하는데, 고객과 종업원의 소리에 귀를 기울이는 것이 이런 성과치 달성 과정에서 중요한 지표의 역할을 할 수 있다. 그러나 기업 안에서 무엇을 하고 있는지 그 프로세스가 얼마나 잘 이루어지고 있는지만을 아는 것이 아니라, 미래에 어떤 일이 발생할 것인가를 안다는 점에서 더 중요하다. 결국 프로세스에 의한 경영이란 고객을 향한, 고객을 중심으로 한 경영을 의미하는 것이다.

GE/지테크/모토로라/아날로그 디바이스/시암 시멘트/록히드마틴/도요 유리/사이프레스/도요타 자동차/ITT/휴렛팩커드/텍사스 인스트루먼트/폭스boro/P&G/스프링필드 리매뉴팩처링/마에다/오라클/3M/마이크로시스템

# 혁신 조직의 목표 달성

새로운 경영 방법은 훨씬 가파른 곡선으로 지속적이고 혁신적인 개선을 이룩할 수 있다. 이것을 혁신 경영이라고 하는데, 각 단계에서 성과의 급격한 향상을 보여주고 있다. 즉 기업의 모든 활동에 있어 지속적이고 혁신적인 향상을 추구하는 경영 방법이다. 이는 각 단계에서 적절한 혁신 프로그램을 실행함으로써 지속적 향상을 가능케 하는데, 이는 작은 수많은 혁신의 시도와 그에 따른 결과를 통해 전체의 성과를 크게 향상시키는 것이다.

제너럴 일렉트릭

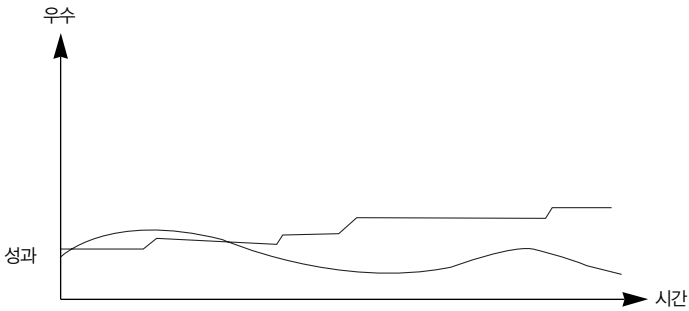
<그림 1>의 그래프는 조직을 운영하는 과거의 경영 방식을 잘 보여주고 있다. 대부분 기업들의 성과는 그림에 나타난 물결모양의 선같이 굴곡이 있기 마련이다. 얼마간 성과가 좋으면, 경영진은 금방 자축하는 분위기에 빠진다. 그러나 곧 성과가 하락하면 경영진은 다시 긴장하고 조직 전반에 간섭을 한다. 경영진의 간섭으로 다시 나아지긴 하지만 결국 더 나쁜 상황으로 이어지고 만다.

좀 나은 조직은 점진적인 개선을 하는 정도이다. 이들 조직의 경영진은 꾸준하고 점진적인 개선을 위해 열심히 노력한다. 각 단계에서 개선을 위한 새로운 시도가 이루어지고, 이러한 노력의 결과로 약간 더 나은 결과를 얻을 수 있다.

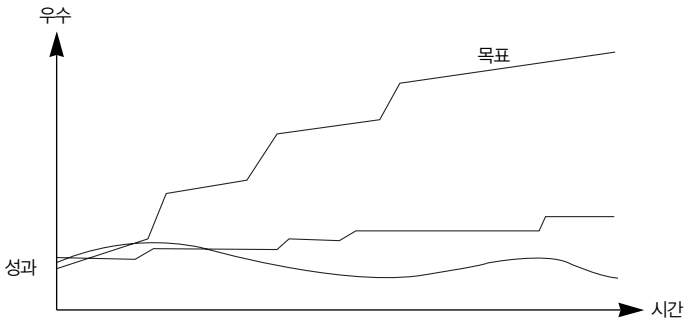
그러나, <그림 2>에서 볼 수 있듯이 새로운 경영 방식은 훨씬 가파른 곡선으로 지속적이고 혁신적인 개선을 이룩할 수 있다. 이것을 ‘혁신 경영(Breakthrough management)’ 이라고 하는데, 각 단계에서 성과의 급격한 향상을 볼 수 있다. 즉 기업의 모든 활동에서 지속적이고 혁신적인 향상을 추구하는 경영 방법이다. 이는 각 단계에서 적절한 혁신 프로그램을 실행하여 지속적으로 향상할 수 있게 하는데, 작지만 수많은 혁신의 시도와 그에 따른 결과를 통해 전체의 성과를 크게 향상시키는 것이다. 이러한 조직은 항상 누군가가 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있는 개선 프로그램을 시도하는 것과 같다. 이와 함께 경영층에서는 보다 폭넓은 상위의 혁신 프로그램을 실행시켜 향상을 도모한다. 이러한 프로그램

은 각 팀 단위로 실행되는데 이때 쓸데없이 낭비하는 에너지를 줄이고, 놓칠 수 있는 기회를 포착하도록 한다. 이렇게 조직의 모든 팀과 개인들이 함께 노력할 때 조직은 혁신할 수 있고, <그림 2>에서처럼 기업 성과는 지속적인 개선을 이루면서 상승하게 된다.

| 그림 1 | 과거의 경영 방식



| 그림 2 | 새로운 경영 방식



「인더스트리 위크Industry week」 최근호에 실린 인터뷰에서 제너럴 일렉트릭(GE)사의 잭 웰치 회장은 재고 관리에 대한 얘기를 하면서 “예전에 GE는 변화가 필요할 때 책상머리에 앉아 예산을 짜고 이것을 종업원들에게 강요했다. 당시 재무 담당자들은 ‘왜 우리는 5.26%의 재고회전율을 달성할 수 없는가?’ 라고 문제제기를 하면서 당시 5.13% 수준의 재고회전율에 근거한 예산 계획을 제출하곤 했다”고 회상했다. 즉 실제 현장에서 일하는 사람들은 배제시키고 재무담당자들만이 소수점 몇 자리의 숫자놀음에 불과한 일에 매우 민감하게 반응했고 그런 소수점 차이를 메우려는 꿈에 모두가 흥분하여 몰두했다고 밝혔다.

GE의 이와 같은 접근 방법은 <그림 1, 2>에서 물결곡선과 같이 성과가 요동쳤고 사정이 좀 좋아지면 만족했고, 반대로 성과가 악화되면 시장 상황이 좋지 않다고 해명하곤 했다.

오늘날 GE가 추구하는 목표는 재고회전율을 1년에 5%에서 10%로 끌어올리는 것이다. 고객에게 나쁜 영향을 끼치지 않도록 하면서 재고 수준을 아예 반으로 줄이는 것을 의미한다. 잭 웰치는 이러한 방법을 ‘혁신 아이디어(The idea of stretch)’ 라고 불렀다.

그 후, GE는 이러한 급진적인 목표를 추구하기 위해 종업원들 스스로가 가능한 일이라고 받아들일 수 있도록 격려했다. 사실 웰치 회장은 재고회전율 10%를 달성하고 나면 바로 20% 달성을 목표로 삼을 계획이었다. 왜냐하면 재고 수준이 20%가 달성된다면, GE는 재고 유지를 위해 필요한 운전자본을 0으로 줄일 수가 있기 때문이다.

다른 초일류기업들도 급진적인 혁신 목표에 대한 비슷한 열정을 갖고 있었다. 기술집약적 산업 이외의 분야에서 3M은 가장 혁신적 기업 중

하나로 꼽히고 있다. 3M은 전통적인 상품 매출이 적어도 전체 매출의 25%를 차지하고 있었다. 그래서 새로운 혁신 목표를 세웠는데 그 목표는 최근 4년 안에 개발된 신상품의 매출을 30% 이상으로 끌어올리는 것이었다.

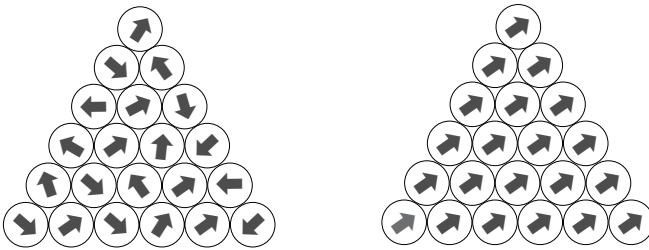
보잉사의 경우도 비행기 제조비용을 25% 이상 줄이는 것을 목표로 설정했으며 제지 회사인 미드(Mead)사는 자본수익률을 5%에서 10~12%로 높임과 동시에 생산성 비율을 1년에 0.3%에서 3%로 늘리는 것을 목표로 했다.

사실 이런 아이디어의 발상지는 일본 기업들이다. 일본 기업들의 혁신 추구는 많은 미국 기업들을 크게 자극하였다. 물론 혁신적인 목표를 세우는 것은 어려운 일이 아니다. 사실 현실적으로 어려운 점은 경영자가 조직의 구성원들이 정말로 그 목표를 달성할 수 있도록 만드는 것이다. 나아가 혁신 목표를 실현시키는 데 가장 중요한 요소는 어떻게 종업원들을 잘 조화시키느냐이다. <그림 3>은 전통적인 기업의 개선 노력 방법을 보여주고 있다. 조직은 목표를 미리 설정해주고, 각 직원들과 부서들은 그들 자신의 독자적인 방식으로 조직의 목표를 추구한다. 그 결과 많은 종업원들이 열심히 일했지만 조직의 목표와 엇갈린 업무를 하였다. 그래서 목표를 달성하더라도 성과는 최소한일 수 밖에 없었다.

<그림 4>는 혁신 목표를 달성하기 위한 방법을 제대로 아는 회사들이 개선을 위해 어떻게 노력하는지를 명확히 보여준다. 특히, 종업원들이 조직 전체의 목표를 위해서 자신의 업무가 어떻게 하면 다른 부서나 종업원들의 업무를 지원해줄 수 있는가를 인식하고 접근하는 것이다. 그

렇다면 어떻게 하면 <그림 4>와 같은 패턴으로 업무를 진행할 수 있겠는가? 결국 혁신 목표 그 자체와 그 목표를 설정하는 방법이 중요하다. GE의 잭 웰치 회장이 지적한 대로 대부분의 목표들이 실제로 그 목표를 달성하기 위한 업무를 할 종업원들이 배제된 상태에서 결정되므로 실무자들에게는 매우 작은 권한밖에는 주어지지 않는다는 것이다.

| 그림 3 | 전통적인 기업의 목표 수행 패턴 | 그림 4 | 혁신 조직의 목표 달성 패턴



혁신 목표는 그 목표를 위해 노력할 실무자들과 긴밀하게 협력하지 않으면 달성할 수가 없다. 실무자들이 목표를 달성할 수 있다고 믿거나 적어도 최소한의 효과는 있을 것이라는 것을 경영자들이 진심으로 믿어야만 한다.

벤치마킹은 관리자들을 조직이 혁신 목표를 달성할 수 있다고 설득하는 가장 좋은 방법이다. 이는 세계에서 가장 훌륭한 성과를 얻은 사례를 찾아 보여주는 것이다. 그리하여 우리도 그들과 같이할 수 있다는 것을 보여주고 조직원들을 격려하고 설득시키는 것이다. 그리고 경영자는 커뮤니케이션이 원활하도록 충력을 기울여야만 한다. 조직원들에게 기

업의 혁신 목표가 무엇인지를 알릴 뿐만 아니라 기업 목표를 일관되게 이해할 수 있도록 지원해야 한다.

또한 리더는 종업원들이 목표를 어떻게 추구하는지를 파악하고 그들의 목표 달성 방식을 이해하는 데 귀를 기울여야 한다. 만약 종업원들이 목표를 추구하는 도중에 장애물이 발생한다면 경영자들은 그 장애물을 제거하는 데 최선을 다해야 하며 그러한 믿음을 종업원에게 줄 수 있어야 한다.

초일류기업들은 많은 시행착오를 겪으면서 혁신 목표를 이룰 수 있는 방법을 체득하여왔다. AT&T, 제록스, 도요타 그리고 NEC와 같은 회사들에게 혁신은 더 이상 큰 계획이 아니다. 혁신은 마치 매일 아침식사를 하는 것과 같이 매우 일상적이며 계속되어야 하는 것으로 전임직원들이 인식하고 있다.

이 장에서 언급한 예들은 단지 큰 변화의 시작일 뿐이다. 혁신적인 목표를 어떻게 달성하는지를 지속적으로 연구하고 노력하는 기업만이 미래에 진정한 리더가 될 것이다.

초일류기업  
현장 리포트

# 혁신을 유도할 수 있는 시스템 구축

“

혁신을 지속적으로 추진하기 위해서, 그리고 혁신을 통한 지속적인 성과의 향상을 위해서는 혁신 관리 시스템이 필요하다. 이 시스템을 안정적으로 작동시키는 데에는 세 가지의 구성 요소가 있다.

도달성(Reach) : 조직 전체의 목표에 부합하는 적합한 각 부서의 목표를 설정하라.

운영성(Run) : 조직 전체의 목표를 달성하는 데 각 부서의 역할을 고려하고, 그 부서들이 가지고 있는 모든 자원을 동원하여 그 목표를 추구하라.

재편성(Realign) : 관리자들은 종업원들이 자신의 목표를 더 잘 달성할 수 있는 방법을 가르쳐 주고 분발할 수 있도록 조직의 각 부분을 점검, 재편성하도록 하라.

”  
지테크

최근 많은 경영자들은 지속적인 혁신만이 성과 향상을 가져온다고 확신하는 경향을 보이고 있지만 소수의 회사들만이 이러한 혁신으로 성과를 달성하고 있다. 지속적으로 혁신하고, 그 결과로 향상된 성과를 유지하기 위해서는 혁신 전략을 철저히 수립하고 관리해야 하는데, 이를 위해서는 시스템이 필요하다. '3R기법'이라고 할 수 있는 시스템은 크게 세 가지의 구성 요소를 갖고 있다.

- **도달성(Reach)**

불가능하게 생각되지만 현실적이고 조직 전체에 수용될 수 있는 조직 목표를 설정하여 그 목표를 어떻게 이룰 수 있는지를 찾아내고, 적절한 부서 목표도 함께 설정한다.

- **운영성(Run)**

조직의 목표를 달성하기 위해 조직의 각 부문의 역할을 고려해보고, 각 부서들이 가진 모든 자원을 동원하여 목표를 추구한다.

- **재편성(Realign)**

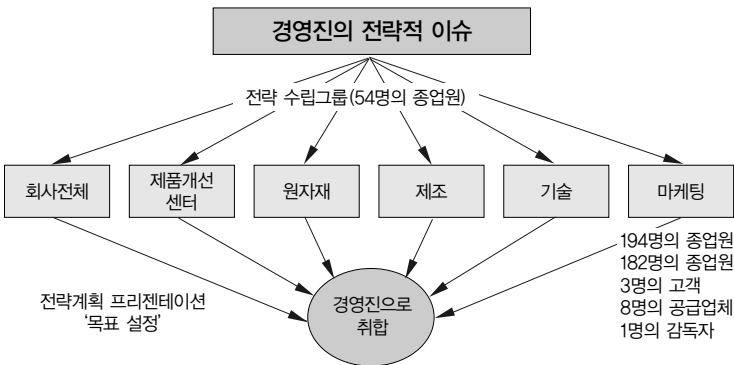
관리자들은 부하 직원들에게 목표를 더 잘 달성할 수 있는 방법을 가르쳐 주고 분발할 수 있도록 조직의 각 부분을 점검한다.

도요타, 모토로라, GE 같은 몇몇의 회사들이 위와 같은 시스템을

갖고 있지만 가장 훌륭한 예로는 미국 미네소타주에 위치한 작은 컴퓨터 전원 공급 제조업체인 지테크(Zytech)를 들 수 있다. 지테크는 원래 컴퓨터 제조업체인 콘트롤 데이터(Control Data)사의 전력 공급을 담당하는 일개 부서였다. 그러나 사내에서 부서 폐쇄 결정이 나자 당시 이 부서에 근무하던 세 명의 매니저가 그 부서를 매입했다. 그러나 그들은 그 부서를 매입하고 나서 경쟁력 회복을 위한 변화가 필요하다는 것을 절실히 실감하였다.

지테크사에서는 최근 500명 정도의 종업원 모두에게 조직의 장기 목표와 1년에 한 번씩 정기적인 혁신 목표를 세워 거기에 몰두하도록 했다. 지테크사에서는 이 변화 시스템을 ‘계획 경영(Management by Planning)’ 이라고 부른다. 일단 목표를 세우면 회사는 종업원들이 그 목표를 달성할 수 있다는 확신을 심어주었다. 그리고 1년에 한 번씩 구체적이고 새로운 목표를 설정하도록 하여 지속적인 혁신이 가능하도록 했다.

| 그림 1 | 지테크의 계획 경영(Management by Planning)



〈그림 1〉은 지테크의 계획 경영의 사이클이 어떻게 시작되는지를 보여준다. 사이클은 매우 자연스럽게, 경영층으로부터 시작된다. 그들은 조직이 고려할 만한 '전략적 이슈들(Strategic issues)' 을 나열해서 목록을 작성하는데 이와 같은 초기 단계는 다른 기업들의 전략 수립 단계와 매우 유사하다.

그러나 다음 단계는 매우 다르다. 경영층은 그들이 중요하다고 생각한 전략적 이슈들을 나열한 다음, 자신들이 고려한 사항들을 여섯 부분으로 이루어진 '전략수립그룹(Strategic planning groups)' 의 과제에 각각 포함시킨다. 여기서 말하는 전략수립그룹에는 회사 전체 종업원의 약 10%인 54명이 참여하고 있다. 이 단계에서는 전체 조직의 목표가 '도달성(Reach)' 을 갖게 하는 데 초점이 맞추어져 있다.

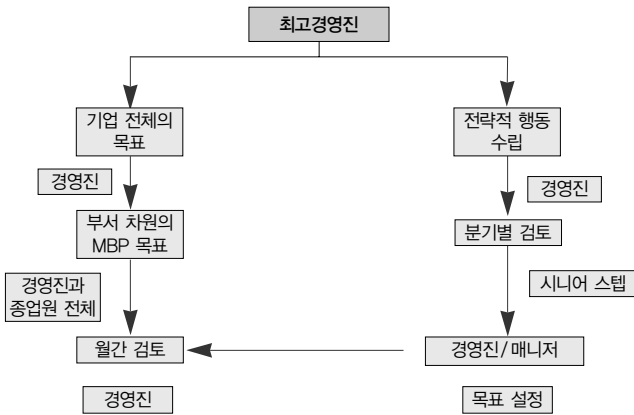
다음으로 6개의 그룹들은 전략수립그룹에 속하지 않은 다른 종업원들로부터 충분한 정보와 조언을 구한 다음 전략적 이슈들을 다시 검토하고, 전략적 이슈가 무엇이 되어야만 하는가에 대해 숙고하여 전략적 이슈를 보충한다. 이런 절차를 거친 전략적 이슈들은 다시 경영층으로 돌아가 재검토된다. 이때 경영층은 합의된 새로운 실행 방법들이 전략적 이슈들과 어떻게 일치하는지를 비교해보고, 이것을 바탕으로 작성된 혁신 목표에 대한 초안을 그 해 추구해야 할 목표로 채택하는 것이다.

이렇게 선택한 리스트를 가지고 실무자가 참석하는 대규모 회의가 개최된다. 여기에는 182명의 종업원, 경영진, 3명의 고객 대표, 8명의 공급업자 대표 그리고 감독원 1명이 참여한다. 이 회의는 앞으로 5년 동안의 혁신 목표를 달성하기 위해서 지난 1년 동안 수집한 자료를 이용한다. 여기서 혁신 목표란 "5년 안에 6시그마를 달성하기 위해 상품의 질을 높

이고 프로세스의 향상을 도모한다”와 같은 것이다.

이러한 목표가 지테크사의 전체 경영 프로세스를 이끌어간다. <그림 2>에서는 혁신 목표를 달성하기 위한 2가지 방법에 대한 핵심 요소를 보여주고 있다.

| 그림 2 | 계획 수립에 의한 경영



- 앞으로 토론하게 될 프로세스에서 각 부서의 목표로 나뉘질 계획 경영(Management by planning)의 전체적 목표
- 경영진이 각 부서원들에게 지시하는 업무로 구성된 전략적 행동 항목(Strategic Action Items)

시스템의 운영(Run) 부분을 살펴보면, 지테크의 23개 부서 각각은 회사의 앞으로 5년간의 혁신 목표를 달성하기 위해서 함께 일하게 된다.

〈표 1〉과 〈표 2〉는 경영진이 각 부서의 계획 경영 목표를 어떻게 결정하는지를 보여주고 있다. 현재 4가지 부분의 계획 경영 목표는 각 매트릭의 윗부분에 나열되어 있다.

표 1 | 회계 부서의 계획 경영 목표

팀 목표	5년 안에 6시그마 회사가 되기 위해 제품의 품질 향상과 전체 프로세스의 향상	회사의 전체적인 이익 타임의 감소	고객에 대한 서비스 향상	품질을 향상시켜서 5년 안에 말콤 볼드 리지상 수상	측정지표
6개월 동안의 대략적 NPBT 예상치를 연말까지 \$250k로 줄이기	◎				6개월 후에 예상 추정치를 통제하는 차트를 작성하라.
연말까지 총 운영 점검 시간을 285 시간으로 줄이기		◎			전체 준비 시간에 대한 차트를 작성하라.
1주일에 한 번 정도의 비율로 모든 매니저와 회의를 함으로써 회계와 운영 방식의 통합을 향상시키기			◎		미팅의 횟수를 체크하는 차트를 작성하라.
한 달에 한 번 플로차트를 완성함으로써 회계 프로세스의 문서화				◎	PFA를 완성하도록 차트를 작성하라.

다음으로 전체 목표를 지원할 수 있는 각 부서는 세부 목표를 설정한다. 예를 들면, 〈표 1〉에는 회계 부서의 목표가 나와 있고, 〈표 2〉에는 구매 부서의 목표가 나와 있다. 5년 안에 6시그마 회사가 되기 위해, 제품의 품질 향상과 전체 프로세스의 향상이라는 전체 목표 달성을 지원하

기 위해 구매 부서는 “외부 공급자로부터 들어오는 부품의 불량률을 5년 안에 4000 PPM으로 줄이자”라는 부서의 목표를 설정하게 되는 것이다.

| 표 2 | 구매 부서의 계획 경영 목표

팀 목표	5년 안에 6시그마 회사가 되기 위해 제품의 품질 향상과 전체 프로세스의 향상	회사의 전체적인 사이클 타임의 감소	고객에 대한 서비스 향상	1995년까지 품질을 향상시켜서 5년 안에 말씀 불드리지상 수상	측정지표
외부 공급자로부터 들어오는 부품의 불량률을 4000PPM으로 줄이기	◎				매달 PPM 운영 차트를 만들어라.
제품 그룹을 선택하고 이것에 대한 BICS 평균 리드 타임을 65일로 줄이기		◎			매달 평균 리드 타임 BICS 운영 차트를 만들어라.
정시 배달 시간을 90% 달성하기 (Measured to 3 workday early, zero day late window)			◎		매달 정시 배달 퍼센트를 체크하는 차트를 만들어라.
공급업자의 품질을 향상시킬 수 있는 공급업자 보증서를 더 많이 활용하고 관심 갖기				◎	매달 이벤트를 준비하고 목표 방향을 계획하라.

또한 회사의 전체 사이클 타임의 감소라는 조직의 목표를 달성하기 위해 구매 부서는 “제품 그룹을 선택하고 이것에 대한 BICS 평균 리드 타임을 65일로 줄이자”라는 목표를 설정하게 된다.

그러면, 전통적인 목표 설정 방법과 새로운 접근 방법의 가장 중요한 차이점은 무엇일까? 차이점이 많겠지만 가장 중요한 것은 각 부서의 목표 설정 과정이 조직 전체의 목표를 지원해주기 위해 설정된다는 것이다.

전통적인 경영 시스템에서는 경영진들이 회사를 위한 목표로 무엇이 좋을지를 결정하고 하위 부서들이 세운 목표들을 검토하여 조직의 목표와 적당히 타협한다.

실제로 이러한 방법은 경영진들이 하위 부서들이 원하는 것을 들어 준다는 것과 하위 부서들이 경영진에게 조직 전체의 목표를 지원하는 데 자신들 부서의 한계를 알리고 이를 경영진들이 수용하게 한다는 데 의미가 있다. 여하튼 이러한 방법들은 하나의 타협점을 찾을 수밖에 없다.

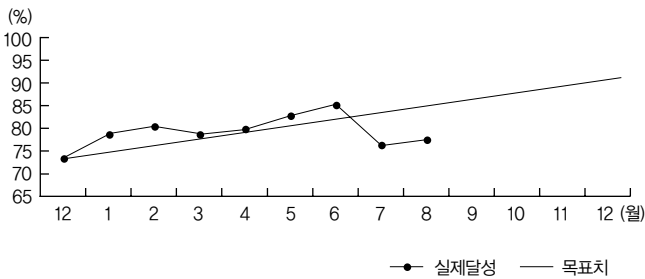
과거의 방법이 문제가 되는 것은 각 부서의 직원들이 자신의 부서에서 무슨 일이 일어나는지는 잘 알고 있지만 경영진이 각 부서들이 주어진 목표를 달성하기 위해서 무슨 일을 하는지는 잘 모른다는 것이다.

지테크사와 같이 새로운 접근 방법, 또는 혁신 목표를 성취하는 진정한 방법을 아는 기업들은 각 부서의 종업원들이 조직 전체의 혁신 목표를 지원하기 위해 부서의 목표를 설정하게 한다. 그리고 경영진은 각 부서의 직원들에게 무엇을 하라고 지시하지 않는다. 그들에게 단지 목표를 원대하게 잡으라고 독려할 뿐이고 목표를 크게 잡고 있지만 검토하는 것이다. 또한, 목표를 설정하는 동안 각 부서장들은 목표를 달성하기 위해 부서가 잘 하고 있는지를 확인할 수 있도록 구체적인 측정지표를 만들어 제공하는 것이다. <표 1>과 <표 2>에서 오른쪽 부분을 구성하고 있는 것들이 측정지표들이다.

각 부서의 목표는 <그림 3>에서 보이는 것처럼 모든 사람이 월간 목

표량과 실제 달성량을 비교할 수 있어야 한다. 따라서 경영진은 한 달에 한 번씩 목표 달성의 진행 상태만 검토하면 된다. 그러면 <그림 3>와 같은 측정지표를 가지고 부서에서 무슨 일이 진행되는지를 알 수 있다. 이러한 시스템을 통해 <표 3>과 같은 간단한 차트를 만들 수 있는 것이다. 이 차트는 육하원칙에 근거해서 혁신 목표 달성에 필요한 부분들을 명확하게 해준다.

| 그림 3 | 월간 목표량과 실제 달성량 비교



각 부서는 경영진과 함께 월간 성과 검토회의를 하는데 여기서 사이의 세 번째 단계인 '재편성(Realign)'의 기회를 찾을 수 있다.

그러나 이러한 성과 검토 회의는 전통적인 회의와는 완전히 다른 것이다. 왜 조직이 예산에 맞출 수 없었는지에 대한 문책 같은 것은 없다. 여기서 초점을 맞춰야 할 부분은 각 부서가 정한 혁신 목표에 대한 것이다. 그리고 혁신 목표를 달성하기 위해서는 조직의 프로세스를 더 잘 이해하는 것에 목표를 두어야 한다. 이러한 방향은 이익보다는 제품의 질

을 높이는 것에 근거하기 때문이다.

| 표 3 | 혁신 목표 달성을 위한 활동 계획

활동 단계	자원 (인적자원, 시간)	측정	시간
1. 30명의 불량 수행자 규명	생산부 관리자 구매자/계획자		완성
2. 통제 차트를 공식적으로 나타냄	ZYDIP 팀	Avg. of 4th stats	완성
3. 1991년 MBP 목표에 대한 공급자 오리엔테이션	생산부 관리자	전화	
4. 초기의 ZYDIP stats와 계획된 공급자에게 제공하고 부수적으로 편지하기	ZYDIP 팀	메일/차트	
5. 공급자로부터 돌려받은 올바른 행동 검토	생산부 관리자	배달 수행 Stats	매달
<b>목표를 향한 의사소통 과정</b>			
원기(유형/무형·장기/단기)	수익(유형/무형·장기/단기)		
컴퓨터 시간 우편료	1. 제조에 있어서 서비스의 개선 2. 부품 부족으로 제품출고가 지연됨으로 인해 발생하는 수익 감소를 줄임 3. 안전재고 축소		
성공 확인 매일 점검 생산부 관리자	백업플랜 혹은 대비책	유인	

또한 연말 회의는 각 부서 내의 프로세스로부터 전체적인 혁신 목표에 초점을 맞추는 기능을 한다. 이렇게 연말 회의를 통해 한 해 동안 프로젝트는 완성되고, 다음해의 전체 프로세스를 어떻게 다루어야 할지를 계획한다.

처음에 지테크사는 혁신의 목표를 달성하는 것보다 각 부서의 성과 측정 시스템에 더욱 신경을 썼다. 왜냐하면 그렇게 하는 것이 혁신 목표

를 달성하지 못한 종업원의 사기를 떨어뜨리지 않고 궁극적으로는 목표를 달성하는 데 실질적으로 도움이 된다고 보았기 때문이다.

결국 이 시스템은 잘 작동했고, 지테크사는 매우 짧은 기간 안에 말콤 볼드리지상을 수상했으며 산업 내 선두주자가 되었다. 여기서 얻을 수 있는 교훈은 조직의 모든 구성원이 같은 목표를 위해 열심히 일한다면, 달성 불가능한 목표가 없다는 것이다.

초일류기업  
현장 리포트

# 달성 불가능한 목표의 설정

“

개선은 어느 정도까지 가능한 것일까? 과연 2년마다 불량품의 수를 10분의 1로 줄이는 것이 가능할까? 5년마다 사이클 타임을 10분의 1로 줄이는 것은 가능할까? 불가능하게 보이는 목표들을 달성한 기업들을 살펴봄으로써 어떻게 그들이 그러한 것을 가능하게 했는지를 배울 수 있다.

모토로라

”

**모토로라** 홍콩 지점의 식당은 홍콩의 일반 식당들과 시설이나 메뉴에서 별 차이가 없다. 600석의 좌석과 6개의 12자짜리 LCD전광판이 없다면.

우리가 처음 그곳에 갔을 때, 무슨 특별한 일이라도 있는지 중국 음식 중에서 가장 고급스러운 요리인 삭스핀 스프를 종업원들이 먹고 있었다. 우리가 자리에 앉자 웨이터가 요리를 내왔는데 마치 전통 중국 연회장에 와 있는 것과 같은 느낌을 받았다.

“무슨 일이 있습니까?” 하고 우리를 초대한 모토로라 직원에게 묻자 “이번 달의 목표량을 완수했습니다”라는 말이 모든 것을 설명해준다는 듯이 대답했다.

식당안 전광판에는 여러 수치들이 써어 있었다. 6대 향상 목표 ‘Six ups’라고 불리는 6개의 제품과 고객만족 통계치였다. 다른 모토로라 지사들처럼 모토로라 아시아 지사는 모토로라사의 핵심 목표를 어떻게 하면 잘 이룰 수 있는지를 측정하기 위해 몇 개의 중요 지침을 만들어 활용하고 있었다.

모토로라 아시아 지사의 모든 직원들은 전세계에 있는 모토로라사의 모든 직원들처럼 손지갑 안에 들어갈 만한 월렛 카드(Wallet card)를 지니고 다닌다. 그 카드는 모토로라사가 어떤 목표를 가지고 있으며 어떻게 달성할 수 있는지가 요약되어 있다. 직원이 보여준 카드는 중국어 슬로건과, 완벽함과 스피드의 상징인 진주를 물고 있는 용의 그림을 제

외하고는 미국에서 사용되는 카드와 같았다. 또 그 카드의 한 쪽 면에는 이렇게 써어 있었다.

“우리의 가장 근본적인 목표는  
고객을 만족시키는 것이다.”

이것은 모토로라사의 회장이었던 보브 깬빈이 강조해왔던 가치로서 기업 경영에서 최우선 목표로 삼고 현재까지 흔들림 없이 추진해오고 있다. 이러한 회장의 경영이념은 모토로라사의 경영층이 어떻게 효율적으로 그들만의 독특한 능력을 발휘하여 조직을 이끌고 있는가를 통해 보여주고 있었다. 모토로라사의 경영자들은 어떻게 장기 목표를 설정하는지와 어떻게 장기 목표를 달성할 수 있는지를 알고 있는 것이다. 그리고 경영진은 장기 목표로부터 해마다의 목표를 어떻게 이끌어내야 하는지도 알고 있다. 회사의 각 부서는 서로 목표 달성을 위해 경쟁하고, 처음에는 불가능해 보이던 회사 전체의 목표를 각 부서들이 각자의 목표를 달성함으로써 이룰 수 있게 한 것이다.

모토로라사의 웰렛카드의 뒷면에는 모토로라사의 핵심 신뢰, 핵심 목표, 핵심 동기 요인 등이 써어 있다. 그것들은 모토로라사가 추구하는 방향과 방법을 나타내고 있다.

카드에는 이러한 요소들이 다소 추상적으로 명시되어 있기는 하지만 오히려 이렇게 하는 것이 각 부서가 자기 부서에 맞게 효율적으로 적용할 수 있는 유연성을 허락하는 것이기도 하다.

그러나 유연성을 허락할지라도 적절성과 일관성이 반드시 고려된

다. 즉, 목표 달성을 위해 각 부서에서 세 가지 요소와 매우 흡사한 측정 지표를 사용함으로써 목표를 달성하도록 장려한다.

그 카드 뒤에 있는 '핵심 동기 요인'은 '6시그마의 품질'과 '전체 사이클 타임의 감소'를 기본으로 하고 있다.

사실 모토로라는 1992년에 모든 부서의 업무 프로세스에서 6시그마를 통해 현격한 품질 향상을 꾀했다. 그러나 비록 6시그마를 달성했지만, 이러한 성공은 사업 환경의 변화에 항상 노출되어 있고 사업 환경의 변화가 심해지는 상황에서는 지속적인 6시그마의 추진만이 생존과 성장을 보장한다는 것을 인식하였다. 그리하여 사이클 타임의 감소에 대한 중요성을 인식시켰고, 장기적이고 지속적으로 달성하기 위해 두 가지 지침을 끌어냈다.

- 2년마다 결함을 10분의 1로 줄이기
- 5년마다 주기 시간을 10분의 1로 줄이기

2년마다 결함을 10분의 1로 줄이는 것은 1년에 68%의 감소를 의미한다. 주기 시간을 5년마다 10분의 1로 줄인다는 것은 1년에 34%를 줄인다는 것을 의미한다. 이러한 목표들은 불가능한 도전으로 보일지도 모르고 또한 모토로라사의 모든 부서들이 이루지 못할 것으로 보였다. 하지만 많은 부서들이 이를 달성했고, 그것은 모토로라 아시아 지사의 식당 벽에 걸린 LCD판을 통해 빨간 숫자들로 표시되어 각 부서들의 훌륭한 성과를 나타내고 있었다.

추가로 모토로라사는 '5대 향상 목표' 혹은 '6대 향상 목표'라고 부

르는 몇 개의 핵심 지표를 제시한다. 이러한 지표들은 특정 사업 부서들이 핵심 목표를 달성하기 위해 성과를 측정하고 그 성과를 가시화시킬 수 있는 것들로 선택된다.

모토로라 아시아 지사의 식당에 있는 6개의 거대한 전광판들은 그 지역의 6대 향상 목표에 대한 그 달의 성과를 나타내는 것이다. 여기에는 고객들로부터 회수품에 대한 결과와 보증 기간에 따르는 비용, 설문조사에 의해 조사된 저품질과 고객불만족에 따르는 비용 등에서 나타나는 초기현장품질(Initial Field Quality)이 포함된다.

지속적으로 성공을 이룬 회사들은 불가능할 것이라고 생각되는 목표들을 어떻게 설정하여 구체적으로 추진하는지를 알고 있으며, 실제로 3년 또는 7년 안에 달성할 것이라고 확신하고 있다. 게다가 그들은 목표를 달성하기 위하여 어떻게 준비하고, 어떻게 조직화하고, 어떻게 재배치해야 하는지도 알고 있다. 특히 이러한 기업들의 공통점이자 미국의 가장 훌륭한 회사들의 특징은 한 해 동안 목표를 선택하고 전사적인 공감대 형성을 위해 대화하고 그런 대화를 통해 밑으로부터 구체적인 실행 계획을 유도하는 것이라 할 수 있다.

모토로라 아시아 지사도 위에서 언급한 것들을 실천하고 있었다. 종업원들은 밥을 먹을 때나 식당을 오갈 때 거대한 전광판에 나타난 수치를 보면서 정확하게 무엇이 그들에게 요구되며 그러한 과정들이 얼마나 이루어졌는지를 파악한다.

“때때로 우리는 그 수치의 목표를 이루어내지만 때때로 그렇지 못할 때도 있다.” “이번 달에 우리는 그것을 해냈다!” 모토로라 아시아 지사는 6대 향상 목표를 조직이 얼마나 잘 하는지를 볼 수 있도록 수치화된

지표로 보여준다. 목표의 완벽 달성은 100이고, 매달 회사는 적어도 각 목표치의 80%는 달성하고 있으며 리더들은 이것을 축하하기 위해 연회를 여는 것이다.

모토로라 아시아 지사는, 급속도로 성장하는 전체 모토로라 판매의 12%에 해당하는 부분을 차지하는 핵심 거점이다.

5년의 목표와 1년의 목표들은 2년마다 결함을 10분의 1로 줄이고 순환 시간을 5년마다 10분의 1로 줄이는 목표처럼 매우 구체적이어야 한다. 사실 당시 많은 경쟁기업의 경영자들은 모토로라의 경영진들이 제 정신이 아니라고 의심하고 목표를 수정하는 것이 목표를 달성하는 유일한 방법이라고 호언장담하기도 했다.

그러나 모토로라는 목표를 달성했다.

한때, 보스턴에 있는 아날로그 디바이스(Analog Devices Inc)사에 근무했던 품질 전문가 아트 쉐더만은 일단 비용을 한 번 절감한 경험을 하면, 해마다 절감률을 같은 비율로 유지하는 것이 가능하다는 것을 증명하였다. 쉐더만은 IBM사에 입고되는 자재들의 불량률, 이스트만 코닥(Eastman Kodak)사에서의 복사물의 결손, 제록스 공장의 결손, 혹은 일본강철 히로시마 공장의 사고로 인한 결손들과 같은 자료 분석을 바탕으로 위와 같은 결론을 얻을 수 있었다. 한 번 조직이 개선을 이루어내는 방법을 알게 되면 그것은 오랫동안 지속적으로 개선할 수 있는 방법을 알 수 있는 물고기가 트인 것이다.

쉐더만은 이러한 개선 과정을 ‘반감기’라는 개념으로 설명한다. 그는 조직에서 개선을 할 때 처음 수준에서 반으로 줄이는 데 걸리는 시간

을 측정하였다. 예를 들어, 만약 작업이 현재 100시간이 걸린다면 50시간으로 줄이는 데 시간이 얼마나 걸리는지 측정하였다. 또한, 1,000개의 결손을 500, 250 그리고 125의 결손으로 줄이는 데 걸리는 시간들을 모두 측정하였다.

53가지에 이르는 자료를 분석한 결과, 그는 평균적인 반감기 개선 기간을 10.9개월 혹은 1년 이하로 결론지었다. 또한 그는 3개월이라는 기간의 사용을 단순한 프로세스 개선, 9개월의 기간을 교차 기능 프로세스 개선, 그리고 18개월의 기간을 외부 공급업자와의 작업과 같은 외부 조직이 관련된 프로세스에 적용될 수 있는 평균기간으로 제시하고 있다.

쉐더만의 연구 성과에서 보듯이 모토로라사의 결손품에 대한 68%의 단축과 사이클 타임의 34%의 절감은 실현 가능해 보인다.

GE사와 같은 다른 선두 기업들은 그들의 최근 성과 지침에, 위에서 언급한 것과 똑같은 개선 목표를 설정하였다. 연중 68%의 결손 절감 목표 대신에 GE사는 보다 적극적으로 80%의 결손 절감 개선 목표를 설정하기로 했다.

이러한 교훈은 글로벌 시장에서 더욱 확실하게 실감하게 된다. 명확하게 적극적인 목표의 지침을 세운다면, 회사의 모든 부서가 그 목표를 달성하기 위해 노력할 것이다. 그들에게 권한을 주고, 지도하고, 목표를 인식하도록 하고, 보상을 적절히 한다면 불가능한 꿈을 조직이 실현할 수 있다는 것을 알 수 있을 것이다.

초일류기업  
현장 리포트

# 계획 경영의 위기 대처 방법

“

회사가 심각한 재정적 곤란에 빠졌을 때, 어떤 전략 계획 프로세스가 필요한가? 경영자들 사이의 일반적인 생각은 평소에 사용하는 전략 계획 프로세스로는 중요한 문제를 해결할 수 없다고 생각한다. 그래서 위기에 대응할 수 있는 다른 계획이나 행동들이 필요하다고 생각한다. 태국에 있는 시암 시멘트 그룹에서는 이런 상황에 처했을 때 다른 전략 계획을 수립하는 일은 없다. 그들이 평소에 잘 알고 있는 전략 수립 과정을 통해 이러한 위기를 극복한다. 특히, 그들은 평상시에 사용하는 프로세스를 활용하여 외환위기 상황을 아주 성공적으로 극복했다.

시암 시멘트

”

태국에 있는 시암 시멘트(Siam Cement) 그룹을 방문했을 때, 우리는 그 회사가 어떻게 외환위기를 잘 극복했는지를 알고 싶었다. 여러 해 동안 시암 시멘트 그룹은 안정된 환경에서 좋은 결과를 낼 수 있는 경영기법을 기본 전략으로 갖고 있었다. 하지만 위협적으로 급변하는 환경에 대처하기 위해서는 어떠한 전략을 수행했을까? 어떤 경영기법과 프로세스가 위급한 상황을 처리하는 데 투입됐을까?

시암 시멘트 그룹은 태국에서 가장 훌륭하게 경영되는 그룹으로 세계 각국에서 앞다투어 벤치마킹하고 있었다. 게다가 태국은 외환위기에 가장 크게 영향을 받은 나라 중의 하나였고, 그래서 개혁에 대한 필요성이 태국의 기업들에게 깊이 인식되었다. 우리는 시멘트를 주력으로 하는 시암 시멘트 그룹이 어떤 경영방침을 사용하여 그룹을 통제하는지를 알기 위해 시암 그룹의 가장 큰 시멘트 공장 중의 하나인 카오 용(Khao Wong) 공장을 방문했다.

경영자들은 일반적으로, 위기상황이 발생했을 때는 평상시의 전략 계획 수단이 쓸모 없기 때문에 다른 대안이 필요하다고 믿고 있다. 그러나 카오 용 시멘트 공장은 그렇지 않았다. 시암사의 최고경영자는 외환 위기에 직면했어도 그 기업의 경영 정책 방법을 바꾸지 않았다. 1997년 여름, 외환위기가 아시아를 위협했을 때, 카오 용 공장의 경영자는 그들이 할 수 있는 최선의 방법으로 조직을 관리했다. 그들은 아시아의 외환 위기를 기정사실로 받아들이고 이를 경영 정책에 적극 반영했다. 이러한

대응으로 그들은 위기를 매우 성공적으로 극복할 수 있었다.

시암 시멘트 그룹은 2만 개가 넘는 다양한 제품을 취급하고 있으며 2만 7천 명의 종업원들을 고용한, 태국에서 가장 다양한 사업을 하는 복합기업이다. 시암 시멘트 그룹의 1997년 총 매출은 31억 달러였다. 시멘트 제조 사업으로 창업을 시작한 이 그룹의 주요 산업은 여전히 시멘트이다. 그러나 시암 시멘트 그룹은 시멘트 산업에 이어 건축 자재업, 전자 산업, 기계 장치, 석유 산업, 철강, 자동차 부품 등의 산업으로 사업을 확장했다.

시암 시멘트 그룹의 기업 철학은 4개의 기본 원칙에 근거하는데 첫 번째 원칙은 제삼자와 거래를 할 때 그가 고객이든, 직원이든, 주주든 간에 공정을 유지하라는 것이다. 두 번째 원칙은 회사의 매우 중요한 자산인 개인의 가치에 대한 존중과 믿음이다. 세 번째 원칙은 사회 공헌을 통해 사회적 책임을 다하는 것이다. 네 번째 원칙은 전사적으로 품질 향상을 추구하여 항상 최상의 품질을 유지하는 데 전념하는 것이다. 이와 같은 지도 원칙들은 시암 시멘트 그룹의 전계열사들이 어떤 가치를 위해 경영하는지를 잘 반영하고 있다.

시암 시멘트사는 현재 세계에서 가장 큰 시멘트 제조업체 중의 하나이며, 아시아와 북미에도 공장을 가지고 있다. 카오 용 공장은 시암의 5개의 시멘트 공장들 중 하나로서 단일 시멘트 제조공장 중 세계 최대의 규모를 자랑한다. 이 공장은 태국에서 가장 큰 백 시멘트 건조로를 갖고 있으며, 하루에 1만 톤을 생산할 수 있는 능력을 가진 공장으로 세계에서 가장 큰 윤전기도 보유하고 있다. 그 공장은 방콕에서 북쪽으로 120km 떨어진 석회암 지대의 중심부인 사라부리주에 위치해 있다. 이 공장은

1982년에 백 시멘트의 생산을 시작했고 1992년에는 회색 시멘트의 생산으로 사업을 확장시켰다. 현재 500명의 종업원이 일하고 있으며, 1년에 시암 시멘트에 390만 톤의 백 시멘트를 공급하는 것을 포함하여 1년에 총 2,100만 톤의 시멘트를 공급하고 있다.

카오 용 공장은 '환경 친화적 기업으로 2008년까지 아시아에서 가장 낮은 원가의 시멘트 제조업자가 되겠다'는 비전과 함께 고품질의 시멘트 생산과 서비스를 제공하는 것을 목표로 하고 있다.

카오 용 공장은 시암 시멘트 그룹의 TQM 프로그램을 가장 잘 추진하는 공장이다. <표 1>에 기술된 프로세스는 MTP 즉, 중기 목표를 기초로 계획을 세운 것으로 이 MTP는 기업 전반의 계획이 아니라, 단지 시암 그룹이 관계사와 공장들에 대한 중요한 목표들을 결정하는 과정에 활용된다. 이것은 다른 기업들의 전략 계획 과정과 크게 다르지는 않지만, 특별한 것은 각 사업의 중기 목표에 근거하여 공장 정책, 부서 정책, 분할 업무계획 등이 어떻게 결정지어지는가이다. <표 1>에서 보듯이 경영 정책 구조에 관련된 4가지 경영 단계는 공장의 상부 경영자부터 업무를 할당해주는 사람까지 분류가 되어 있고 공장의 모든 종업원이 이 단계에 포함된다. 시멘트 사업에 대한 MTP 계획을 기초로 하여 공장의 경영자는 교차기능팀(Cross Functional Team)의 지원으로 공장의 MTP를 수립한다. 공장에 대해 가장 많이 아는 공장장은 MTP 중에 어떤 것이 현실성이 있으며 목표 달성을 위해 각 부서들이 어떤 역할을 해야 하는지를 결정한다.

공장장은 MTP를 달성할 수 있는 최선의 아이디어를 산출하기 위해 각 부서장에게 자문을 청하고, 부서장은 부서원들로부터 좋은 아이디어

를 얻는다. 교차기능 품질개선팀은 최선의 아이디어를 선택하기 위해서 부서의 관리지들과 부서원들, 각 부문 관리지들의 동의와 지원을 받는다. 각 부문에서 선택된 아이디어들은 부서 차원에서 심사되고, 다시 공장 차원에서 최종 결정되어 공장장에게 보고된다. 이처럼 하의 상달식의 접근 방법을 도입함으로써 공장장은 종전에 자기 혼자 의사결정을 내릴 때 보다 많은 아이디어를 모을 수 있었다.

이러한 접근 방식에 따라 이 공장은 보다 현실적인 목표를 설정할 수 있었다. 만약 적당한 보상 시스템이 따른다면 공장의 경영자는 공장에서 산출된 최선의 아이디어에 근거해 주어진 MTP보다 좀더 진취적인 목표를 수립할지도 모른다. 예를 들어, 만약 시멘트 사업의 목표가 25%의 원가 절감이며 공장에서 결정된 아이디어가 30%의 절감이라면, 공장의 경영자는 30%의 원가 절감을 목표로 설정할 것이며 이로 인해 기업 전체의 성과는 더욱 향상될 것이다.

〈표 1〉에서 보여주는 것처럼 공장의 경영자, 부서 경영자, 부문 경영자들은 모두 활동 계획 실행의 평가와 정기적인 경영 정책 점검에 참여하고 있다.

그리고, 기업의 최고 경영 정책 진단은 시암사의 고위 경영진이 하는데 이들은 각 계열사들이 얼마나 목표를 달성했느냐보다 경영정책 과정에서 개선해야 할 사항은 무엇이고 어떻게 개선할 것인지에 대해 초점을 맞춘다. 계획 과정 자체에 관심이 있는 것이지 재무적·경제적인 결과들은 크게 고려하지 않는다. 한 마디로 경영 정책 진단은 많은 유용한 정보들을 제공하고 있다.

| 표 1 | 경영전략 구조

고객요구	책임자
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">MTP 시멘트 사업</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">연중 계획 시멘트 사업</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">환경적 기회/위협</div> </div>	공장 경영자
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 10px auto; width: 80px;">MTP 공장</div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">과거 성과 분석 공장/부분</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">공장 정책</div> </div>	공장 관리자
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">과거 성과 분석 부서</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">부서 정책 <span style="font-size: small;">Q1</span></div> </div>	부서 관리자
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">과거 성과 분석 부분</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">부분 정책 <span style="font-size: small;">Q1</span></div> </div>	부분 관리자
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 10px auto; width: 150px;">활동 계획 실행</div>	관련된 종업원
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 10px auto; width: 100px;">기간 평가</div>	공장 관리자 부서 관리자
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 10px auto; width: 150px;">비정상적인 상황 대응</div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 10px auto; width: 150px;">공정 진단(1년에 2번)</div>	부분 관리자
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 10px auto; width: 100px;">최고 경영진 진단</div>	공장 경영자
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 10px auto; width: 100px;">경영정책 점검</div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">일 단위 경영에 대한 표준화</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 150px;">새로운 PDCA에 대한 예상 반영</div> </div>	공장 경영자 부서 관리자 부분 관리자

좀더 이해를 돕기 위해 한 가지 사례를 보자. 1997년 카오 용 공장의 MTP로 수립된 2가지 목표 중 하나가 시멘트의 원가를 줄이는 것이었는데 이 목표를 달성하기 위하여, 공장에서는 시멘트 전력 소모를 줄이는 것을 주된 방법으로 하는 원가 전략을 고안해냈다. 시멘트 원가를 낮추기 위해 제안된 많은 아이디어들 중에 전력소비를 줄이는 것이 가장 효과적이라고 고려되었고, 따라서 그 방법이 채택되었다. 카오 용 공장

은 1998년에 95 kw/t의 전력을 소비했던 것을 2000년에는 90 kw/t로 끌어내렸다. 어떻게 이러한 목표가 달성될 수 있을까?

공장 차원에서 전략 절감 정책이 결정되자, 각 부서는 전력 소비를 줄이는 활동 계획을 수립했다. 경영정책의 구조에 따라 몇백 개의 아이디어들이 나왔지만 아주 소수만 선택되었다. <표 2>는 시멘트의 전력 소비를 줄이는 목표와 관련된 활동 프로그램의 최종 리스트를 보여준다. 이 리스트는 시암 시멘트 그룹에서 '희망목표 리스트(Wish List)'라 불린다. 예를 들어, 로 밀(Raw Mills) 부서의 수치들은 일반적인 프로세스를 개선시키고 원재료들의 순도를 감소시키는 것을 나타낸다. 킬린(Kilin) 부서의 전력소비 수치들은 다양한 속도의 팬(Fan)들의 작동을 규격화하고 가마에 공급하는 방법을 공수 펌프(Airlift)에서 버킷 엘리베이터(Bucket elevator)로 전환하는 것과 연관되어 있다. 시멘트 밀(Cement Mills)에서의 활동 계획은 석회 덩어리(clinker)의 질을 개선하고 시멘트 생산에서 분쇄기를 활용하는 프로세스를 포함한다.

각 부서에서 올라온 목표들은 하의 상달식의 의사결정 접근 방식에 의해 결정된다. 로 밀 부서에서 결정된 두 가지의 우선 목표들을 예로 들어보자. 공장 경영자는 시멘트 전력 소모를 줄이려는 정책에 맞춰 어떤 목표들이 부서가 설정해야 하는지를 알 수 없다. 공장에서 프로세스 개선에 대한 방법을 가장 잘 알고 있는 공장 관리자와 감독자들은 괜히 수많은 아이디어 때문에 시간을 허비할지도 모른다. 그러나 그들은 처음에 제시된 10~20여 가지의 아이디어들 중에서 그들이 괜찮다고 생각하는 2가지 정도의 아이디어를 결정한다. 그리고 그렇게 결정된 아이디어는 부서들간의 공동 작업이 요구될 수 있으므로 최종결정 전에 관련 부서와 서로 상의를 한다.

| 표 2 | 1998~2000년 MTP에 대한 희망 목표 (시암 시멘트)

희망 목표 리스트 1: 2000년까지 새로운 기술을 사용하고 더 나은 경쟁자를 벤치마킹함으로써 원가의 핵심 부분들을 가장 낮은 원가에 생산해내는 것

비용 감소 전략	1998	1999	2000
목표 1-시멘트 전력 소모량 감소(kw/t) 각 부서에서의 행동 프로그램 Raw Mills 부서 1. 프로세스 향상 2. 원재료 순도 감소 Kilin 부서 1. 다양한 속도의 팬들을 표준화 2. Kilin 공급을 공수 펌프로부터 버킷 엘리베이터로 변화 Cement Mills 부서 1. 석회의 질 향상 2. 프로세스 향상 3. 그라인더 사용	95	92	90

MTP 결정을 위한 이러한 측정 방법은 정착하는 데 3년의 기간이 소요된다. 예를 들어, 로 밀에서는 1998년에 측정을 시행했는데 가마에 공급하는 방법을 공수 펌프에서 버킷 엘리베이터로의 변화는 2000년에 비로소 계획되었다.

1997년 초에 결정된 MTP는 같은 해 여름에 닥친 외환위기로 인한 불리한 사업 환경과 재무 환경을 고려하지 않은 것인데도 카오 용 공장은 처음의 목표와 행동 계획들을 버리지 않았다. 대신 그들은 시암 시멘트 그룹의 경영에 의해 결정된 보충적인 수단들을 기초로 하여 1998~2000년의 생존 계획을 MTP에 추가했다.

단지, 불리한 상황에 대처하기 위하여 시암 시멘트 그룹은 5가지의 운영 원칙만을 세워 사업을 추진했다. 그것은 투자 항목을 제거하거나 보류하고, 상황이 안 좋은 아시아 시장과 반대되는 곳으로 수출을 늘리

고, 운영비나 소비를 줄이고, 모든 운영 차원에서 보다 큰 효율성을 찾으려 하는 것이었다.

이와 같은 긴급 원칙들 중에서 3가지의 목표가 카오 용 공장에 적용되었다. 첫 번째 목표는 430만 달러에 가까운 자산을 줄이는 것이었고, 두 번째 목표는 120만 달러에 가까운 거래 비용을 줄이는 것이었으며, 마지막 세 번째 목표는 30%에 달하는 공장의 초과 운영비용을 줄이는 것이었다.

이 생존 계획은 기존 정책경영 과정을 통해서 계획·실행되었다. 상위 경영층과 중간 경영층은 공동 지침을 기본으로 3가지의 목표를 설정했다. 구체적인 목표들은 각 부서에서 산출된 아이디어들 중에서 3가지 목표와 부합하는 것으로 결정되었다. 각 부서의 부서장은 이러한 목표를 달성할 수 있는 방향으로 실행 프로그램들을 개발하고, 이에 대한 승인 권한을 다른 부서에 넘겨주었다. 이러한 일련의 과정들이 일사불란하게 이루어졌는데, 그것이 가능했던 이유는 기존의 경영 정책 구조를 따랐으므로 조직 전 구성원들 스스로 무엇을 어떻게 해야 할지를 정확히 파악하고 있었기 때문에 가능하였다.

위기가 닥치면 기업은 최선의 계획 과정과 전략 목표를 이행하고 있는지를 재점검하여야 한다. 만약 조직이 적당한 구조를 가지고 있다고 확신한다면 카오 용 공장에서 입증된 것처럼 조직은 기존의 구조를 가지고 고도 충분히 새로운 위기상황을 극복할 수 있어야 한다. 다시 말하면 조직이 가지고 있는 구조가 최선의 것이 아니라는 결론을 내렸다면, '위기'는 그들에게 가장 적합한 구조를 발견할 수 있는 기회를 제공할 것이다.

그리고 기업이 한 번 적합한 구조를 발견하게 되면 다음에 또다시 위험이 닥친다고 해도 그것을 바꿀 필요가 없게 될 것이다.

# 혁신을 유도하는 조직의 역량

“

어떻게 하면 팀의 재편성을 통해서 혁신적인 개선을 이룰 수 있을까? 어떻게 록히드마틴사의 경영자들은 매년 이루기 힘든 목표를 설정해놓고 자사의 임직원들이 그 목표를 달성할 것이라 확신할 수 있었을까? 과연 목표를 달성하는 것은 물론이고 초과목표 달성까지도 기대할 수 있는 근거가 어디에 있는 것일까?

록히드마틴

”

**최근의** 기업 조직들이 놀랄 만한 혁신을 이루기 위해서는 두 가지의 과제에 주목해야 한다. 첫째는 조직이 원하는 것이 무엇인지를 파악하는 것이고, 둘째는 조직이 원하는 것을 해야만 한다는 것이다.

그러나 미국의 기업들은 목표 달성보다는 목표를 정하는 데 더 많은 시간과 노력을 소비해왔다. 일부의 기업들만이 조직 목표를 달성하는 방법을 제대로 활용하고 있는데, 이들은 좋은 벤치마킹의 대상이 될 수 있다.

플로리다주의 올랜도에 위치한 록히드마틴 미사일 시스템(Lockheed-Martin Missile Systems)사는 좋은 사례 중 하나이다. 미국의 군비 감축이라는 위기환경에서 그들은 무엇을 해야 하는지를 명확히 알고 있었다. 록히드마틴사의 직원들은 생산성과 질을 높여야 효과적으로 이윤을 증가시킬 수 있다는 것을 인식하고 이에 대처했는데, 그렇게 하지 않았으면 록히드마틴사는 이미 사라지고 없을지 모른다.

목표 달성을 위해 임직원들을 결집시킨 록히드마틴사는 우선 조직을 성과경영팀인 PMTs(Performance Management Teams)로 나누고 각 팀이 효과적인 돌파 개선작업을 추진하도록 했다. 이미 앞에서 이러한 팀들이 사무직 사원들에게 보다 능률적으로 생각할 수 있게 하여 생산성 향상에 기여한다는 것을 언급한 바 있다.

하지만 이처럼 효과적인 개선을 달성할 수 있도록 팀을 집결시키는 방법이 무엇일까? 록히드마틴사의 경영진들은 팀을 이용하는 것이 효과적인 개선을 이루어낼 뿐만 아니라 목표를 달성할 것이라고 어떻게 확신

할 수 있었을까?

이러한 것을 이해하려면, 4가지 요소를 살펴보아야 하는데 첫 번째는 어떻게 팀이 구성되었는가 하는 것이고, 두 번째는 어떻게 성과를 측정하는가이며, 세 번째는 그들이 성과를 달성하는 방법이며, 네 번째는 각 팀들이 목표를 달성하도록 회사가 어떤 내부 기반 구조를 갖추고 있느냐 하는 것이다.

PMTs는 일반적으로 동료들을 같은 팀에 구성한다. 하지만 효율적인 업무 수행팀의 구조는 전통적인 ‘워크그룹(Work groups)’과는 다르다. 만약 직원들이 평소에 같이 일하던 사람과 같은 그룹에 속하게 된다면 이미 하던 대로 똑같은 방식을 유지하게 될 것이다. 그리고 기술자나 전문가들은 그들만의 독립된 공간과 조직으로 분리되어 그들만의 특수한 일을 하기 위해 공장에 출근했다.

그러나 효율적인 개선을 이루기 위해서 팀들은 이러한 인공적인 장애물들을 극복해야만 했다. 록히드마틴사의 공장은 PMTs를 조직 내 관련이 있는 다른 부서의 직원들과 기술자들을 한 팀으로 구성했다. 그래서 각각의 작업자들은 한 팀에만 속하지만 대부분의 경우 기술자들은 둘 혹은 셋의 팀에 속하면서 작업을 지원하게 구성했다.

록히드마틴사는 이러한 팀을 ‘회사 내의 회사(A company within a company)’라고 부른다. 특정 프로세스나 제품의 질과 생산성에 영향을 줄 수 있는 모든 인적자원을 한 곳에 모은 것이다. 예를 들어, 정밀 조립 팀은 미사일 부분의 조립을 하는 작업자와 그들을 돕기 위한 기술자와 경영자가 포함되어 전체 팀원은 25명 정도가 된다.

이렇게 구성된 팀이 만들어내는 성과는 모든 팀원들에게 공평하게

나누어줌으로써 현신적인 성과 향상을 유도할 수 있다. 또한, 혁신을 유도하기 위해 록히드마틴사의 경영진은 각 팀에 그 팀의 성과를 정확하게 요약해주는 8가지의 지침을 제공한다. 지침들은 이행하기에 간단하고 수월하게 요약되어 있지만 각 팀이 하는 일을 파악하기에는 충분한 내용을 담고 있다. 록히드마틴사의 현장 작업자들에게 주어지는 노동자팀의 8가지 지침은 다음과 같다.

- 품질 산출(품질 측정을 통과한 산출물)
- 재작업
- 파손품
- 회계 결과
- 월가 성과
- 회전 시간 대 계획
- 낭비 시간과 초과 작업 시간
- 개선할 수 있는 아이টে에 대한 실행 여부

이 지침들은 관리직 직원들에게도 적용할 수 있다. 회계 결과, 계획, 월가 대비 성과, 그리고 낭비 시간들은 현장 작업자뿐만 아니라 기술자 및 전문가들의 성과를 측정하는 데 매우 유용하게 쓰일 수 있다. 여기서 ‘품질(Quality)’ 같은 항목은 반드시 명확히 정의되어야 하는데 현장 작업자에게 적용되는 것과 관리직원에게 적용되는 것은 완전히 구분되어야 한다. 즉 관리자의 ‘품질’ 측정은 소비자만족 생산성과 전문적 분야의 발전 계획 등과 같은 항목을 사용할 수 있게 한다. 쉽게 말해서, 개념은

똑같다. 이 8개의 지침은 또한 측정 수단이 될 수 있는데 임직원들이 지속적으로 혁신하는 데 유효한 작용을 하는 계량적인 측정지표들이다.

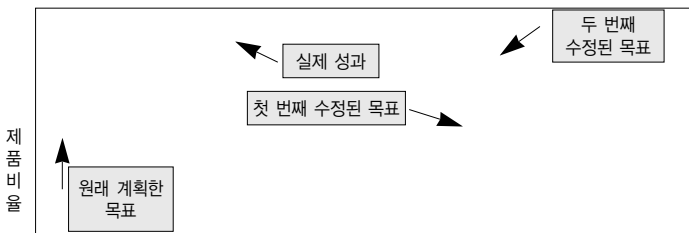
최고경영진은 해마다 개선 목표들을 설정한다. 그 목표들은 상부에서 하부로 내려오고 조직의 각 부서는 달성 가능한 구체적인 실행 목표로 상향 조정하여 결정한다. 각 팀은 이렇게 결정된 목표를 가지고 요구되는 개선 목표치를 설정하는 것이다.

그리고 나서 팀은 목표 달성을 위해 총력으로 매진한다.

정밀조립팀은 1996년에 2가지 주요 생산품의 조립원가를 기존 원가의 12%와 21%로 낮추는 목표를 달성하였다. 이 수치들은 록히드마틴사의 팀들에게는 대단히 도전적인 수치들이었다.

〈그림 1〉을 살펴보면 목표들이 설정되는 과정에 대하여 이해할 수 있다. 공장의 한 부서의 연말 평균 품질 산출은 예년에 94.93%이었다. 그래서 경영진은 보다 획기적인 개선을 요구하고 평균 품질 산출을 97%까지 올릴 것을 목표로 설정하였다.

| 그림 1 | 록히드마틴 미사일 시스템에 대한 주 활동 부분에서의 최종 품질



그 부서는 처음에는 대부분 목표보다 밑에 맴돌았지만 나중에는 목표보다 훨씬 높은 성과를 올렸는데, 6개월이 지나고 97%의 목표보다 높은 97.5%를 달성했고, 9개월에 지난 시점에서는 98.25%를 달성했다.

그러면 어떻게 그런 성과를 달성할 수 있었을까? 어떻게 ‘회사 내 회사’라는 개념이 성공적으로 사용될 수 있었을까?

아마도 명확하고 강력한 목표가 있었을 것이다. 우선 팀에게 성과와 명확히 연계된 구체적인 달성 목표를 주었을 것이다. 록히드마틴사는 8개의 PMTs 작업 현장의 모든 목표를 한눈에 볼 수 있는 차트를 게시했다. 이는 목표를 향해 전념하도록 도와주었다. 하지만 목표가 명확하게 설정되었다고 해서 각 팀들이 왜 그들의 목표를 실질적으로 성취해야 하는지를 설명하지는 못한다.

각 팀들에게 어떻게 목표를 추구하는지를 가르친 것이 록히드마틴이 성공을 이끌어낸 중요한 요소이다. 개선을 성공시키기 위하여, 모든 팀들에게 팀이 보다 잘하기 위해서 무엇이 필요한지를 찾아내게 했고, 각 팀 구성원들이 느끼는 것들을 실행 항목(Action Items)을 통해 제안하도록 부추겼다. 예를 들어 못이 이따금씩 작업장 밖으로 튕겨 나간다면, 이러한 문제를 제거하기 위한 아이디어는 실행 항목을 통해서 구체적으로 제안된다.

또한 록히드마틴사는 개선을 위한 근본적인 내부 구조 시스템을 갖추었는데 문제들을 지적하는 것이 왜 필요하고 중요한지를 일깨우는 시스템이기도 하다. 그 시스템은 세 단계의 과정으로 구성되는데 (1) 요구 분석 (2) 계획 수립 (3) 교육 등이다. 이러한 단계들은 매우 단순해 보이지만 록히드마틴사의 각 팀들이 지속적으로 수행할 수 있게 해주는 과학적

인 접근 방법이다.

못의 예를 다시 든다면 문제를 해결하기 위해 팀은 못을 박는 위치와 방향을 정확하게 조절할 수 있는 방법 등을 고안해내게 된다. 새로운 방법은 못이 종종 이탈되는 문제를 제거했을 뿐만 아니라 작업 과정을 단순화시키게 되는 것이다.

한 팀은 매달 10여 개의 실행 항목을 제안하고 그렇게 제안된 모든 실행 항목을 20일 내에 해결한다. 1996년 10월 한 달 만에 정밀조립팀은 10개의 실행 항목을 제안했고 그 중에서 9개를 해결함으로써 평균적으로 2,009달러를 절감했다.

한 팀에서 실행 항목을 해결할 때마다 각 팀원들에게는 작지만 현금 보너스가 지불된다. 또한 한 달 중 가장 훌륭한 성과를 달성한 팀에게는 상패가 주어지며 사내 신문에 기사가 실린다. 지속적으로 새로운 실행 항목을 제안하고, 각 팀들은 고품질 지원가를 달성하면서 작업 효율을 극대화한 것이다.

마지막으로 중요한 요소는 내부 구조 시스템의 개선을 유도하는 것이다. 이 일은 각 팀에서 팀장과 팀장을 도울 지원자 한 명이 선정된다. 그들의 일은 팀에서 지원을 필요로 할 때나 추가적으로 교육훈련이 요구될 경우 이러한 문제들을 처리한다. PMTs 관리자인 새리 패리쉬는 “리더가 팀원들을 앞에서 이끄는 역할을 한다면, 지원자는 뒤에서 팀의 문제를 찾고 이를 보완하는 역할을 한다”라고 설명했다.

아울러, 팀장과 지원자의 관리는 팀 바깥의 전문적인 식견을 가진 ‘코디네이터(Coordinators)’ 라고 부르는 그룹이 맡는다. 다른 많은 조직은 이러한 역할을 하는 사람들을 ‘퍼실리테이터(Facilitator)’ 라고 부른다.

팀장과 지원자에 대한 보고는 공장 PMTs 관리자뿐만 아니라 공장의 라인 매니저에게까지 보고된다.

록히드마틴 미사일 시스템의 업무 개선은 '20일 룰(20Day Rule)'에 따라 어떠한 행동 지침도 20일 내에 해결되지 않으면 이는 상부로 보고된다. 조직 안의 그 누구도 불필요하게 많은 수의 실행 항목이 상부로 보고되는 것을 원치 않기 때문에 모두가 문제 해결에 최선의 노력을 기울일 수밖에 없다.

전체 구조 역시 <그림 1>에 나타났던 것처럼 개선을 유도하는 데 도움을 주는데, PMTs 구성원들과의 성공적인 의사소통으로 업무 개선이 이루어지면 그 성과는 즉시 구성원들에 대한 보상으로 연결된다. 관리자와 종업원들은 PMTs에서 요구하는 목표 상향 설정이 결국은 조직을 위해서라기보다는 자신을 위해 바람직하다는 것을 알고 있다. 따라서 종업원들은 단지 상부에서 제시한 목표를 달성하는 데 그치지 않고 초과 목표 달성을 위해 노력하게 된다.

록히드마틴사는 항공기, 우주선, 우주 발사용 로켓에서부터 미사일, 전자 공학, 정보 산업, 통신 산업 등 하이테크 산업에서 선두 기업이다. 이 기업의 1997년 연 매출은 281억 달러에 이르렀지만 1999년에는 251억 달러로 떨어졌는데, 이것은 항공 산업 부문의 낮은 매출과 높은 이자 비용 때문이었다. 하지만 이 기업이 갖고 있는 완벽한 시스템과 잠재력을 믿기에 앞으로 이 회사의 성과는 지켜볼 만하다.

# 목표 달성을 위한 실천 전략

“

오늘날 기업의 최고경영자에게 가장 중요한 것은 기업의 목표를 정하는 것이다. 과연 최고경영자에 의해서 세워진 위풍당당한 목표가 기업이 추구하려는 진정한 의미를 담고 있는지? 또는 그것이 잘 전달되어 체계적으로 실행되고 성공적으로 달성될 수 있는지를 어떻게 확신할 수 있을까? 기업 차원의 전사적인 목표와 하부 조직의 일상적인 목표가 부합하고 알맞게 설정되었는지 어떻게 확신할 수 있을까? 종업원들의 진취적 정신이나 동기 부여를 억압할지도 모르는 톱다운 방식의 전사적인 계획을 수립하는 데서 오는 위험을 피할 수 있는 방안은 무엇일까? 일본의 도요 유리사는 그들만의 독창적인 방법으로 이러한 위험에 도전하고 있다.

도요 유리

”

**도요 유리**는 유리 용기와 금장식이 달린 식기류 제조업체로서 일본 유리 제품 시장의 25%을 차지하는 선도 기업이다. 100년 전에 설립된 이 회사는 전세계에 기술 혁신, 높은 품질, 낮은 가격, 신속한 서비스로 정평이 나 있다. 도쿄에 본사를 둔 도요 유리의 제품과 기술은 유럽, 아프리카, 호주, 북미 지역에 수출되고 있다.

우리 일행은 4개의 도요 유리 공장 중에 유리 용기 제작에 특화된 시가 공장을 방문할 기회가 있었다. 시가 공장은 160,000 평방미터의 부지에 일일 생산량이 830톤에 달하는 설비를 보유하고 있으며 470명의 직원들이 일하고 있다.

시가 공장의 시장점유율은 1993년 12% 미만에서 1997년의 15% 이상으로 성장하여 5년 만에 업계 1위를 달성했는데도 종업원 수는 오히려 감소했다. 또한 시가 공장은 7백만 시간 무사고 가동을 달성하여 일본 정부로부터 표창을 받기도 했다. 제조비용은 63,000엔/톤에서 51,000엔/톤으로 20% 절감되었으며, 한 병의 평균 무게도 1993년의 205g/톤에서 1997년 190g/톤으로 줄어 폐기물의 처리비용도 5천만 엔에서 3천 5백만 엔으로 줄어들었다. 고객의 불만 사항이 줄어든 것과 1인당 선적량이 증가한 것, 기술 자격증을 보유한 기능공의 수가 늘어난 것은 품질이 향상되었다는 것을 의미한다. 시가 공장이 이렇게 약진하게 된 원인은 무엇이며 어떻게 성과를 달성했을까?

도요 유리의 성공은 1990년대 중반에 도입된 독창적이고 혁신적인

계획 및 실행 시스템 덕분이었다.

도요 우리는 명쾌함, 일관성, 유연성, 실행에 따른 책임이라는 4가지의 독특한 목표를 가지고 있다. 설정된 목표뿐만 아니라 목표를 달성하려는 표적, 실행 전략, 평가에 대한 측정기준 등도 명확하다. 경영진은 목표를 정할 때 일관성을 확보하는 데 주력했다. 그리고 공장장과 각 부서의 관리자들은 그들이 생각하는 특정한 목표를, 최고경영진이 이미 설정한 전사적 목표와 일관성을 유지하도록 했다. 이렇게 함으로써 부서와 전사적인 목표 간의 유연성과 완벽한 조화를 달성할 수 있도록 하고 하급 종업원들이 목표를 실행하는 데 힘쓰도록 적극 지원했다.

그렇다면 과연 어떻게 목표 시스템이 실행될 수 있었을까? <표 1>에 도식화된 1997년의 목표 매트릭스를 보면 이해할 수 있을 것이다. 1997년에 경영진은 간부들과 면밀한 토론을 거쳐 8가지의 연간 목표를 설정했다. 기업 목표에 밝힌 8가지의 연간 목표는 이 회사의 3년 중기 목표에서 도출했다. 8가지의 목표 중 하나인 종업원의 수를 줄이는 문제는 급료 지불 명부에 표시된 종업원의 수를 기준으로 측정하게 된다. 그래서 1997년 말에 종업원의 수를 1,700명으로 줄일 수 있었다.

또 최고경영진은 심사숙고 끝에 추진할 4가지의 실행 전략을 선정했다. 첫째, 어느 장소든지 유효성과 효율성을 향상시킬 수 있는 곳이면 작업 내용을 단순화하고 작업 프로세스를 컴퓨터화하는 것이다(실행 전략 5-1). 둘째, 말로 전해 내려오던 방법들을 체계적인 훈련 프로그램으로 정리하는 것이다(5-2). 셋째, 종업원의 감원을 위해 작업자의 업무가 일관성 있게 유지될 수 있는 범위에서 목표를 재조정하는 것이다(5-3). 넷째, 적극적으로 현장 작업자들을 위한 투자를 하는 것이다(5-4). 최고

| 표 1 | 도요 유리의 목표 관리표(회사-공장)

				기업 목표	목표 달성치	매트릭스								
				8. 해외사업 추진										
				7. 재활용의 원활화 및 환경오염 줄이기										0
				6. 무재해 달성									0	
0	0	0	0	5. 종업원수 적정선 유지	1,700	종업원수					0			
				4. 제품 품질 개선 및 비용 줄이기			0	0	0					
				3. 신제품 개발 촉진										
				2. 불량품 반으로 줄이기										
				1. 1996년 기준 선적 불량과 이익증대										
				<b>실행 전략</b>				1-1	4-1	4-2	5-1	6-1	7-1	
						<b>공장 목표</b>	생산 시간 단축	고객 만족 향상	생산량 증대	종업원 수 줄이기	무재해	재활용률 증대 및 환경관리개선		
						<b>매트릭스</b>				공장 종업원수				
						<b>목표 달성치</b>				455				
				<b>공장실천 전략</b>	<b>목표달성치</b>	<b>매트릭스</b>								
				1-1-1										
				1-1-2										
				1-1-3										
				4-1-1										
				4-1-2										
				4-2-1										
		0		4-2-2										
0	0	0	0	5-1-1 내부공정지연 제거 및 노동유휴시간 단축	유휴시간	100%								
0		0		5-1-2 노동력 감축을 위한 설비 보완	설비개선	100%				0				
				6-1-1										

경영층은 위의 4가지 실행 전략이 실제로 실행된다면 도요 유리가 종업원 수를 1,700명으로 줄이는 목표를 달성할 수 있을 것이라고 확신했다. 이 목표의 바탕에 깔린 기본적인 개념은 노동력을 해치지 않고 어떻게

하면 시너지 효과를 극대화할 수 있는가이다.

목표 매트릭스의 목적과 정신을 이해하기 위해서는 몇 가지 염두해야 할 사항들이 있다. 첫째로 기업의 목표와 기업의 실행 전략이 부합하는지를 지속적으로 살펴보아야 하고, 둘째로 기업 목표와 생산현장인 공장의 목표가 부합하는지, 셋째로 공장의 목표와 공장의 실행 전략의 목표가 부합하는지, 마지막으로 공장의 실행 전략과 기업의 실행 전략이 부합하는지 살펴보아야 한다. 다시 말하면, 목표와 실행 전략의 부합 정도는 매트릭스로 측정될 수 있고 기능할 수가 있는 것이다.

먼저 기업의 목표와 기업의 실행 전략이 부합하는지 살펴보도록 하자. 급료 지불 명부에서 파악된 종업원의 수를 감소했다는 사실을 앞에서 언급한 바 있다. 기업의 목표 5번과 그에 따라 제안된 실행 전략이 5-1, 5-2, 5-3, 5-4번으로 차례대로 표시되어 있고 각각의 네 개의 셀에 알파벳 'O'가 표시되어 있는 것을 볼 수 있는데, 이는 경영층이 선택한 4가지의 실행 전략이 탁월하게 수행되었고 기업의 목표와도 완벽하게 부합되는 것을 의미한다.

또한 기업의 목표에 부합하는 공장의 설비 수준을 갖추기 위한 실행 전략이 최고경영진에서 공장으로 단계적으로 전달되면서 수행되는 것을 알 수 있다. 예를 들면, 시가 공장의 관리자는 기업의 8가지 목표 중 노동력 보존을 포함한 5가지 목표를 채택했다. 시가 공장의 적정 노동력 감소 수준은 455명이었다. 매트릭스에서 볼 수 있는 것처럼 기업의 목표와 공장의 목표가 완벽하게 부합하는 것을 알 수 있다. 이러한 부합 정도는 기

업 목표 5번과 실행 전략 5-1의 교차점에 표시된 'O' 표시를 통해서 알 수 있다.

시가 공장의 관리자도 그들의 실행 전략을 기업 목표인 공장 노동력 감소에 맞추어 조정했다. 이 실행 전략은 지연되는 프로세스를 제거하여 유희노동 시간을 줄이는 실행 전략 5-1-1에 명시되어 있고, 설비를 향상시켜 노동력을 감소시키는 실행 전략 5-1-2가 그것이다. 각각의 실행 전략은 목표량과 측정 기준이 정해져 있다. 예를 들면, 지연되는 프로세스의 감소는 100%인데 이것을 측정하는 데에는 유희노동 시간이 활용된다. 설비의 향상도 이와 유사하게 목표 수치가 100%이고 설비 향상 정도로 측정한다. 이러한 공장의 실행 전략이 기업의 목표와 상호 관계를 가지며 동시에 진행되는데, <표 2>에서 공장 목표 5-A와 공장의 실행 전략 5-A-1과 5-A-2가 교차하는 지점에 표시된 'O'를 통해서 완벽하게 부합되는 것을 명백히 알 수 있다.

다음으로, 공장의 실행 전략과 기업의 실행 전략이 어떻게 연관성을 가지는가를 살펴보자. 매트릭스를 보면, 작업시간을 지연시키는 프로세스의 제거를 뜻하는 공장의 실행 전략 5-1-1이 기업 실행 전략 5-1, 5-2, 5-3, 5-4 모두와 관련되어 'O' 표시가 되어 있는 것을 확인할 수 있다. 반면에 설비의 향상으로 노동력을 감소시키는 공장의 실행 전략 5-1-2는 기업 실행 전략 5-2와 5-4 두 개만 관련되어 있다는 것을 알 수 있다. 이렇듯 매트릭스를 보면 기업의 목표 및 실행 전략이, 공장의 목표 및 실행 전략과 어떻게 관련되어 있는지를 수월하게 판별할 수 있다. 관련된 정도도 매트릭스를 통해서 판단할 수 있다.

한편, 공장의 목표는 기능에 따라 각 부서로 전달된다. 그리고 각 부서는 적당한 목표를 설정하여 공정에 반영하게 된다. 그들은 각각의 목표에 대한 실행 전략을 수립하고 목표에 맞는 품질 수준을 정한 후 그것을 달성할 수 있는 측정 기준을 정하게 된다. 좀더 자세한 설명을 위해서 시가 공장의 품질 보증 부서를 예로 들기로 한다. 시가 공장의 목표 중 하나인 종업원 감축에 부합하기 위해서 이 부서는 우선 공정효율을 향상시키기로 했다. 이를 실행하기 위한 전략 중 하나는 기계 설비의 준비 시간을 93분 미만으로 하는 것이었다. 또다른 전략은 포장 공정을 현대화하여 공정이 중단되는 일을 줄이는 것이었다. 목표량은 전년 대비 50% 감소하는 것으로 이 수치를 환산한다면 공정 중단을 하루에 15건 이하로 줄이는 것이었다.

〈표 2〉는 공장의 목표 및 실행 전략과 부서의 목표 및 실행 전략이 어느 정도 부합되는지를 평가하는 표이다. 여기서도 품질 보증 부서의 목표가 공장의 목표인 종업원의 축소 전략 5-A와 완벽하게 부합된다. 부서의 목표인 작업효율 향상은 이 부서의 두 가지 실행 전략과도 부합됨을 나타내고 있다. 마지막으로, 부서의 전략은 공장의 두 가지 실행 전략과 부합되는 것을 알 수 있다.

기업의 목표 및 실행 전략이 공장의 목표 및 실행 전략과 부합되는 것처럼, 부서의 목표 및 실행 전략 역시 공장의 목표 및 실행 전략과 완벽하게 부합되는 것을 알 수 있다. 도요 유리는 모든 단계에서 완벽한 조화가 이루어져 화합하고 조정하는 노력으로 목표를 명확히 하고 실행 전략이 각 단계에서 독립적으로 설정되어 기업의 목표를 달성하는 것이 가능해진 것이다.

표 2 | 도요 유리의 목표 관리 및 실행전략표(공장-부문)

		공장목표	목표달성치	매트릭스			
		7-A 재활용률 증대 및 환경관리 개선					
		6-A 무재해					
0	0	5-A 종업원수 줄이기	455	공장종업원수			0
		4-B 생산량 증대					
		4-A 고객만족 향상					
		1-A 생산비용 절감					
5-A-2	5-A-1	공장 실행전략					
노동력 감축을 위한 설비 개선	내부공정 지연 제거 및 유희노동시간 단축			부문 목표			업무효율 증대
					매트릭스		갭
					목표달성치		100%
		부문 실행전략		목표달성치			
0	0	기계작업준비시간 축소	작업준비시간	93분 이하			0
0		라인정지횟수 줄이기 위한 포장공정 현대화	라인정지횟수	15회 이하/일			0

이러한 방법으로 각 단계의 관리자들은 상위 부서와 밀접하게 연결되어 있으면서 자신들의 공정 수행 전략을 직접 설계하고, 동시에 자신들의 목표 달성을 측정하는 기준을 고안해내면서 자신들의 판단력을 시험한다. 이러한 방법은 '톱 다운(Top-down)' 방식의 명령 하달의 위험을 줄여 종업원들의 동기 유발을 자극하고 기업의 전사적인 목표를 달성하는 데 힘을 쏟을 수 있게 한다.

시가 공장은 이러한 방법을 실행하여 상상할 수 없을 정도의 혁신적인 향상을 맞보았다. 또한, 눈에 보이지 않는 향상 효과는 현장 작업자들

과 경영진들의 원활한 커뮤니케이션으로 상호이해가 높아졌는데, 작업자들이 목표를 설정하고 실행 전략을 고안해내는 데 보다 적극적으로 참여하고 목표를 달성하기 위해 최선을 다하는가 하면 스스로 자신들의 성과를 측정함으로써 업무의 책임감을 높일 수 있다는 것이다. 도요 유리의 목표 시스템의 핵심은 기업의 목표 및 실행 전략이 어떻게 하부 조직의 목표 및 실행 전략과 부합되는가 하는 것이며 어떻게 기업의 하부 조직이 동기 유발되어 최선을 다해 헌신하여 획기적인 성과를 달성할 수 있는지를 보여주는 최고의 사례이다.

초일류기업  
현장 리포트

# 목표 달성 시스템

“

이번 장에서는 기업 내 혁신적인 프로젝트를 수행하는 각 분야의 전문가들이 그들의 재능을 발휘하는 데 있어서 정상적인 업무 프로세스를 방해하지 않고 목표를 달성할 수 있는 방법에 대한 간단하고도 확실한 해결책을 제시한다. 반도체와 같은 첨단 산업은 하루가 다르게 변화하는 경영환경 속에서 자원 활동의 최적화를 통한 신속한 대응이 매우 중요하다. 바로 사이프레스 목표 시스템이 이를 가능하게 한다.

사이프레스  
”

**사이프레스 반도체**는 미국에서 창업한 전자업체들 중 성공한 사례로 꼽히는 회사로 2000년에는 13억 달러의 매출을 올렸다. 사이프레스 반도체는 데이터커뮤니케이션, 텔레커뮤니케이션, 컴퓨터, 전자 기기 등에 쓰이는 첨단 디지털 기술과 다중 신호 회로 등을 디자인, 개발, 제조, 판매하는 회사이다. 현재 약 500여 가지의 제품을 전세계 39개의 거점 네트워크를 통하여 판매하고 있다.

품질 담당 버나드 부사장의 사무실에 들어서면 가장 눈에 띄는 것은 일주일 동안 달성할 목표가 나와 있는 모니터판이다. 일반의 예상을 깨고 버나드 부사장과 같은 고위경영진도 목표 시스템에 따라서 작업을 진행하고 있었다. 현장 작업자에서 최고경영자까지 모든 구성원은 저마다 단기적인 목표, 이를테면 매주 달성해야 할 목표를 가지고 있다. 이 정보는 기업 내에 공개되어 있는데 모든 구성원들이 자유롭게 검색할 수 있다.

목표는 명료하고 측정 가능하며 제한된 시간 안에 달성되어야 한다. 또한 이 목표들은 종업원들이 스스로 정하게 되는데 매주 그들의 관리자와 함께 우선적으로 해결해야 할 문제들을 검토하여 결정하게 된다. 이렇게 결정된 목표는 컴퓨터에 입력되어 그 진행 사항들이 모니터링 된다. 이렇게 기업 내 모든 구성원들의 목표가 모이는 데이터베이스는 기업의 전사적인 목표를 구성하는 집합체가 되는 것이다.

그러면, 이 시스템이 실제로 어떻게 실행될까? 일주일 동안 달성할

목표는 <표 1>과 같은 도식화된 차트를 통해 입력된다.

컴퓨터에 나타나는 기록은 목표를 포함하여 현재 어떤 프로젝트를 지원하는지 보여준다. 또한 목표의 종류(장기간 혹은 단기간), 우선순위, 시작되는 주와 끝나는 주, 현재 시점의 상황(완성, 지연되기 시작하는지 혹은 계속 지연되는지, 각 종업원이 어떤 프로젝트의 리더나 직무상의 책임자에게 보고해야 하는지) 등이 표시되어 있다. 버나드 부사장은 16번째 주의 차트를 펴 보이며, 품질 보증 목표 범위에서 프로그램의 오류를 바로잡는 일이 8번째 주에 시작하여 15번째 주에 완결되어야 하는 장기 목표로 분류되어 분석되었다고 설명했다. 품질 부서의 직무 책임자이자 부사장(품질 부문)인 버나드의 이름은 첫 번째 열에 표시된다. 그의 목표는 스케줄에 따라 달성되었다. 비슷한 방법으로 개인용 컴퓨터 회로의 품질 관리 데이터를 조사하는 일은 7번째 주에 시작되어 13번째 주에 끝나는 단기 목표라는 것을 알 수 있다.

표 1 | 버나드 부사장(품질 부문)의 목표 관리 차트

프로젝트리더/ 직무책임자	목표의 종류 (장기/단기)	범주	착수 하는 주	마무리 하는 주	지연	현황	우선 순위	목표에 대한 설명
버나드/부사장 (품질)	장기	품질 보증	8	15		완성 (C)		품질 프로그램 오류 분석
버나드/부사장 (품질)	단기	품질 보증	7	13		완성 (C)		개인용 컴퓨터 회로의 품질 관리 데이터 조사
TJ 로저스 CEO	장기	정책	5	15	16	지연 시작 (ND)	1	슈퍼 메모리 칩의 품질 기준 설정
팻/부사장 (재무)	단기	재무 관리	9	13	16	지연 연장 (CD)	2	0.5 마이크로 CMOS프로세스의 원가 파악
엘리자벳/매니 저(RIMS)	단기	기록과 정보관리 시스템	10	16			3	1996년의 급료 지불 명부 준비

남은 3개의 목표 중에서 가장 중요한 것은 슈퍼 메모리 칩의 품질에 대한 기준안을 마련하는 것인데, 그 중요도에 따라 우선순위란에 1번으로 표시되어 있다. 이 목표는 또한 장기간으로 달성해야 할 목표로 버나드 부사장이 CEO인 TJ 로저스에게 보고하여야 할 사항이다. 이 목표는 5번째 주에 실행되기 시작하여 15번째 주에 완성하도록 짜여져 있다. 하지만 이 목표는 16번째 주에 미완성된 채로 남아 있다. 따라서 이 목표의 현재 상태는 새롭게 지연 상태가 시작되었다는 의미인 지연 시작(ND)이라고 표시되어 있다. 0.5 마이크론 CMOS 제조에 쓰이는 비용에 대한 자료의 수집은 재무 부서의 2순위 목표이자 단기 목표이다. 이 프로젝트는 부사장(재무 부문)인 팻이 책임자이다. 이 목표도 13번째 주에 완성되어야 하지만 16번째 주인 현재까지 완성되지 않아 지연 연장(CD)으로 표시되어 있는데 정해진 목표를 실행하면서 재조정했다는 것을 알 수 있다. 이러한 사실을 볼 때, 이 단기 목표가 한 번 이상 재조정되었다는 것을 알 수 있다. 마지막으로 1996년의 급료 지불 명부 준비는 단기간 목표이며 우선순위 3으로 표시되어 있고 16번째 주에 완성되어야 한다고 표시되어 있다. 이 목표는 매니저인 엘리자벳의 책임하에 수행되는 교차기능 프로젝트의 일부인 기록 정보 경영 시스템(Records and Information Management System; RIMS)을 이루는 활동이다.

버나드 부사장의 주요 직무는 품질 관리인데, 이와 함께 전사적으로 추진하는 프로젝트인 기록 정보 경영 시스템과 재무 관리 시스템에도 참여하고 있다. 책임자들이 별도로 있는데 버나드 부사장보다는 두 사람 모두 직급이 낮았다.

사이프레스사의 직무 책임자와 프로젝트 리더가 어떤 목표를 설정

하고 어떻게 우선순위를 정하는지는 <표 2>의 목표 시스템 주별 순차표에 정리되어 있다. 매주 목요일부터 월요일까지 모든 프로젝트의 리더는 일주일 전의 상태와 비교하여 진행 상황을 점검하고 조치 사항을 처방한다. 회의에서 정해진 각 목표 사항은 중앙컴퓨터의 데이터베이스에 프로젝트 리더가 직접 저장한다. 모든 종업원들이 목표를 수행하고 나면 부서의 직무 목표와 함께 통합 기록하는 것이다.

표 2 | 목표 시스템 실행 개념도

스케줄	참여자	활동
목요일 오전 8시~월요일 오후 4시	프로젝트 리더팀 구성원	각 프로젝트 목표 중앙 데이터베이스에 갱신 및 입력
화요일 오전 7시	목표 관리자	관리자의 목표와 통합하여 각 관리자의 컴퓨터에 입력
화요일 오전 8시~오후 4시	관리자, 종업원	각 프로젝트 목표 중앙 데이터베이스에 갱신 및 입력
수요일 오전 8시	목표 관리자	각 부서에 보고

화요일 오전 8시에 각 직무 관리자들은 데이터베이스로부터 전자문서를 받는다. 종업원이 부서장에게 보고한 이 문서에는 완성된 목표, 미결정된 목표, 새로운 목표에 대한 사항이 포함되어 있다. 화요일에 직무 관리자들은 종업원들에 의해 통합된 목표를 점검하여 정리하고 우선순위를 정하여 소속 부서의 직무와 중복되는 것을 방지하도록 한다. 우선순위가 정해진 목표들은 화요일 오후 4시에 중앙 데이터베이스에 저장된다. 변경된 스케줄은 대조 후에 전자문서로 각 교차기능 프로젝트 리더들과 부서장들에게 수요일 오전 8시에 전송된다. 이러한 활동은 교차기능 프로젝트와 직무 부서의 마찰을 방지하고 혼란을 막아준다.

전통적인 경영 관리 기법에서는 종업원이 자신의 상사 한 명에게만

보고하면 되었다. 이러한 전통적인 방식은 소속 부서로 한정된 업무에서는 유용한 방법이다. 하지만, 오늘날 급속하게 변화하는 경영 환경에서는 부적절하다. 이러한 경영 환경에서는 매일 혁신을 통해 새롭게 적응하는 것만이 성공할 수 있는 유일한 방법이다. 사실 전통적인 조직 구조에서는 특별한 지식과 기술을 가진 조직원일지라도 소속 부서나 기존 업무에서 벗어나지 못하여 매우 제한된 역량만을 발휘한다. 그러므로, 대부분의 종업원들이 소속 부서의 업무를 제대로 수행하면서 혁신적인 방식으로 프로젝트를 수행한다는 것은 거의 불가능한 일일 수도 있다. 그래서 사이프레스사의 시스템은 이러한 기존의 문제점을 간단하면서도 완벽하게 해결할 방법을 제시한다고 볼 수 있다.

예를 들어, 각 종업원들에게 매주 7개의 목표가 있다고 가정하면, 2,000명의 종업원이 있는 사이프레스사는 매주 총 14,000개의 목표가 설정된다고 할 수 있다. 이러한 대량의 목표가 설정되고 실행될 때 병목 공정이 자연스럽게 파악되고 조치 방안이 마련된다. 사이프레스의 목표 시스템은 실행상 이상이 있으면 미리 알려주는 조기 경고 시스템의 역할을 하고 이상이 생긴 장소를 정확하게 지적한다. 이 시스템은 경영자에게 문제를 탐지할 시간을 벌어주고 문제가 발생할 여지를 제거해준다. 예를 들면, 목표가 저장된 데이터베이스는 지속적으로 지연되는 목표를 찾아내어 공개하고 목표 달성을 하도록 촉진한다.

버나드 부사장은 <표 3>과 같은 관리자의 목표 지연 현황 보고서를 보여주었다.

다음의 표를 살펴보면, 짐이 책임진 부분이 제대로 진행되지 않는다

| 표 3 | 관리자의 목표 중 지연되는 사항에 대한 현황

관리자	참여자	지연되는 목표	지연되는 목표 백분율	품질 목표수	품질목표 백분율	품질지연 백분율
짐	38	9	24%	4	11%	50%
댄	42	3	8%	5	12%	20%
엘	36	2	6%	3	8%	0%
	116	14	12%	12	10%	25%

는 것을 금방 알 수 있다. 목표의 지연율도 문제이지만 품질 지연율도 50%나 된다. 마찬가지로 종업원들에 의한 지연을 나타내는 보고는 <표 4>에 설명되어 있다. <표 4>는 짐의 부서에서 근무하는 론에 대한 보고인데 부서의 목표가 지연되는 원인의 대부분이 이곳에서 일어나고 있음을 알 수 있다. 하지만 짐은 론이 고의로 실행을 지연시킨다거나 비효율적으로 일을 처리한다고 성급하게 판단하지는 않는다. 참을성 있고 끈기 있는 짐에 대해 신중하게 조사한 결과, 짐은 컴퓨터 칩을 씻어내는 새로운 용액에 문제가 생겨 작업을 시작하는 데 어려움이 있었으므로 모니터링을 할 필요가 있었다.

이러한 목표 시스템 데이터베이스는 다음의 주제가 될 복잡하고 결정되지 않은 목표에 대한 종업원의 수행 평가를 분기별 혹은 연간 보고의 형태로 제공해준다.

사이프레스사의 방문이 끝날 무렵, 우리는 사이프레스사의 목표 시스템은 빠르게 변화하는 경영환경에서 종업원들이 복잡한 업무를 확실하고도 신속하게 실행할 수 있는 유용한 경영기법이라는 것을 알게 되었다. 이 시스템은 경영정보 시스템과 전략 시스템의 기능을 모두 포함하

| 표 4 | 관리자의 목표 중 지연되고 있는 사항에 대한 현황

관리자	종업원	총 목표수	지연되는 목표수	지연되는 목표 백분율	품질 목표수	품질목표 백분율	품질지연 백분율
짐	조	6	3	50%	0	0%	0%
	룬	9	4	44%	3	33%	66%
	밥	7	1	14%	0	0%	0%
	젠	8	0	10%	0	0%	0%
	앤	8	1	13%	1	13%	0%
		38	9	24%	4	11%	50%

고 있었다. 혁신이 필요하고 재빠르게 변화하는 환경에 적응할 필요가 있는 조직에는 사이프레스사의 목표 시스템이야말로 바로 당장 쓸 수 있도록 고안된 해결책이라고 하겠다.

# 교차기능팀을 활용한 혁신

“

비즈니스 프로세스 리엔지니어링의 현실적인 대안이 있는가? 오늘날 교차기능팀 경영 시스템(Cross functional management system)은 조직 고유의 기본적인 기능들을 해치지 않고 조직의 생산성을 향상시키는 중요한 방식으로 각광받고 있다.

도요타 자동차

”

‘리엔지니어링’은 최근 6~7년간 미국에서 핫 이슈가 되어왔다. 미국의 경영 컨설턴트들은 기업성과를 향상시키는 기준으로 인식되던 전사적 품질관리(Total Quality Management)가 리엔지니어링으로 대체되었다고까지 하였다.

리엔지니어링은 기업의 중간 관리자를 주축으로 기업의 주요 프로세스를 근본적으로 다시 디자인하여 비용, 사이클 타임, 품질, 고객만족 등에서 혁신을 달성하는 방법으로, 전사적으로 실시되는 경영관리 기법이다. TQM을 도입했던 많은 기업들은 TQM이 전사적인 혁신을 조장하는 데 실패하여 리엔지니어링으로 옮겨왔다고 본다. 그러나 TQM에 대한 결과가 고객만족으로 이어지지 않았지만 어느 부문에서는 뚜렷하게 향상된 결과를 나타낸 것은 분명하다. 리엔지니어링은 올바르게 실행된다면 분명 눈에 띄는 결과를 가져올 수 있는 경영기법이 될 것이다. 또한 기업의 중간 계층의 능력을 간과하여 그들이 마음껏 능력을 발휘하게 하여 조직의 미래를 이끌어갈 인재를 양성시켜준다. 특히 다른 점은 컴퓨터를 활용한 정보기술을 활용하는 기업의 근본적인 변화를 가능하게 한다는 것이다.

앞에서 여러 사례를 보면 분명히 미국의 기업들은 거대하고 중요한 목표를 세우는 데 있어서 다른 어느 나라의 기업들보다 낫다. 그들은 최고의 정보 네트워크를 구성하여 난제에 직면했을 때 올바르게 선택할 수 있도록 기업의 모든 역량을 결집시키는 시스템을 개발했다.

이런 관점에서 볼 때, 리엔지니어링은 거대한 목표를 신속 정확하게 달성하는 최고의 경영기법으로 여겨지고 있다. 미국 북동부 지역에 전화 서비스를 제공하는 회사인 나이넥스(Nynex)는 리엔지니어링 기법을 통해 종업원을 2만 명으로 줄였다. 항공기 제조회사인 노드롭(Northrup)사는 리엔지니어링을 통해 품질 향상을 달성함과 동시에 종업원을 2만2천 명에서 1만 명으로 줄였다. AT&T사도 리엔지니어링 프로젝트로 고객들이 AT&T사를 선호하는 재구매율을 53%에서 82%로 향상시켰다.

제록스사에서 분석한 리엔지니어링의 결정적인 성공 요인은 다음과 같이 요약된다.

- 강한 수행 능력과 추진력이 있는 팀
- 많은 효과를 기대할 수 있는 프로세스에 집중
- 각각의 프로세스들을 수평적으로 이어주는 리엔지니어링의 완성
- 부서간의 벽을 무너뜨리고 규칙을 깨뜨리는 것

리엔지니어링에 성공한 많은 경영자들은 ‘그 다음은 무엇인지’ 궁금해하고 있다. 왜냐하면 이들은 이미 근본적인 프로세스 개선을 통해 몇천 명의 종업원을 감원하고 단기간 내에 이익 개선을 달성하였기 때문이다.

그러나, 이들은 이익 개선을 달성하였지만 조직 전체의 도덕성이 떨어지고 고객 서비스도 그저 그렇다면 결코 치열한 경쟁환경에서 우위를 점할 수 없음을 알고 있다.

단순히 리엔지니어링 자체만으로는 조직의 잠재적인 교차기능 향

상 등과 같은 특정 부분에만 영향을 미치기 때문에 영구적으로 강력한 성과를 달성할 수 없다는 것이다. 리엔지니어링을 몇 개월 실행하고 나면 종업원들은 평소의 업무 방식과는 다르게 잘 돌아가지 않고 불안정하다고 생각하기 때문에 이 경영기법에 대해 부정적인 반응을 보이게 된다.

몇몇 일본과 한국의 기업들이 영구적인 교차기능개선위원회 같은 체제를 갖추어 근본적인 혁신을 달성하여 높은 성과를 내고 있다.

1950년대 중반, 이와 같은 교차기능 경영 시스템으로 조직을 운영하기 시작한 도요타 자동차는 조직에서 우선적으로 달성해야 할 6개 이상의 주요한 목표를 항상 달성할 수 있는 체제가 되도록 하였다. 우선 달성해야 할 목표에는 품질 향상, 비용 절감, 기술의 효과적인 실행 등이 포함되어 있는데 최근에는 국제화에 관한 항목이 추가되었다.

경영자들은 각기 다른 목표를 가지고 있는데 예를 들면, 기술 부문의 교차기능위원회는 한 달에 한 번 모임을 갖고 회사가 신청한 특허가 몇 개나 되는지, 어떤 특허를 신청하였는지, 얼마나 많은 기술 프로젝트가 추진중이며 어떤 기술 프로젝트가 진행되는지 등을 검토한다.

추가로 이 위원회는 정기적으로 기술 개발과 관련하여 회사가 직면한 두세 가지의 문제점들을 검토하며 기술과 관련된 정책 중에서 수정해야 할 사항과 어떤 자원이 추가로 필요한지 검토하는 기능도 하게 된다.

전기 자동차 및 차세대 자동차 개발과 같은 특별 프로젝트가 진행되면 이 위원회는 태스크포스팀과 같은 교차기능팀을 구성할 수 있는 권한을 가진다. 이렇게 조직된 팀은 미국의 리엔지니어링팀과 성격이 같지만 다른 점은 조직의 각 부서와 어떻게 협조하여 일해야 하는지 등이 분명

하게 정의되어 있다는 것이다.

특히, 기술교차기능위원회가 '전 조직의 컴퓨터화' 같은 목표를 설정하여 추진하는 것이 그 예이기도 한데, 기술 개발과 관련된 포괄적인 조직 목표를 달성하기 위한 구체적인 실행계획을 이 위원회에서 계획하고 또 그 실행을 관리·지원하게 되는 것이다.

이 기술교차기능위원회는 기술 부문과 엔지니어링 부문의 주요 경영자들이 책임자로 있고, 이들을 돕는 관리자들과 엔지니어, 행정요원들로 구성되어 있다.

이와 같이 일본 기업들은 품질, 비용, 기술과 관련하여 이 부분만을 중점으로 관리하는 위원회를 두고 있는 반면, 미국 기업들은 전사적인 품질관리, 비용 절감, 기술관리 부문에서 품질, 재무, 기술 부문의 전문가들로 구성된 전사적 특별위원회를 운영하고 있는 것이다. 하지만 이 위원회가 위원회에 속하지 않는 다른 부서에 대해 목표를 제시하거나 어떠한 조치를 취할 경우 영향력과 신뢰도가 떨어진다는 것이 단점이다.

일본 기업들의 시스템은 기술교차기능위원회의 모든 구성원들이 전사적 차원에서 기술 개발 목표를 채택하는 것을 원칙으로 한다. 다시 말해서 생산 부서의 위원은 생산 부서만의 요구사항을 상징할 수가 없다. 각 소속 부서에서 위원회에 파견되어 활동하는 관리자들은 부서를 대표하여 전사적인 기술 개발에 대한 책임을 지게 되는 것이다. 그리고 이에 참여하는 사람들은 서로 다른 직무를 가진 사람들과 함께 협업을 통해 목표를 달성하는 방법을 배우게 된다.

교차기능위원회와 이에 따르는 하부 위원회가 많다는 것은 그만큼

많은 관리자들이 이러한 위원회 시스템에서 전형적인 리엔지니어링 실행 방법을 학습하는 기회를 가지게 된다는 것이다. 이에 더하여, 기존의 조직 체계를 방해하지 않고 운영되는 유연함을 보여준다.

또한, 리엔지니어링 방법으로 접근하여 문제를 보다 신속하고 근본적으로 해결하는 것은 매우 효과적이지만 모든 관리자들이 리엔지니어링에 관련되어 업무를 수행하는 것은 도리어 조직의 기존 업무를 불안정하게 하여 오히려 효율을 떨어뜨릴 수 있다. 이것은 마치 모택동이 혁명을 일으킨 것과 다름없는 결과를 초래할 수 있는 것이다.

그러므로 교차기능팀 경영은 점진적이고 장기적이며 지속적인 혁신을 달성하는 데 적합하다.

지금까지 미국과 일본의 경영자들이 조금은 다른 방법과 시스템으로 조직을 운영하는 예를 살펴보았다. 하지만, 이들의 방법은 서로 결코 배타적이거나 선택적인 것이 아니다. 대부분의 기업들은 두 가지 방법 모두 필요할 것이다. 중요한 것은 이러한 방법들을 보다 빨리 파악하여 운용하는 것이며, 이를 위해 앞에서 제시한 교차기능팀이 적절히 운영될 수 있도록 하는 것이다.

# 조직 관리 시스템

“

이제 더이상 부서별로 자료를 지시하고 본사로 불러 직접 성과를 보고받는 자리에서 목표 달성을 하지 못한 부서를 문책하는 방식은 통하지 않는다. 그렇다면 대안은 무엇인가? 지난 30년 동안 도요타를 포함한 세계적으로 우수한 기업들은 최고경영자가 한 번에 경영환경을 파악함과 동시에 종업원들이 탁월한 성과를 낼 수 있는 시스템을 개발하기 위해 노력해왔다. 그러한 시스템들은 대개 최고경영자를 현장으로 끌어내어 종업원의 목소리에 귀를 기울이고 그들의 제안을 실행에 옮겨 성과 향상을 꾀하는 것이었다.

IT / 도요타 자동차

”

전통적으로 최고경영자가 조직에 대해 관찰평가하는 일은 수월했다. 1960년대 ITT(International Telecommunication & Technology)사의 최고경영자인 해롤드 제닌이 조직을 점검한 방식은 부서별로 자료를 지시하고, 본사로 불러 직접 성과를 보고받는 자리에서 목표 달성을 하지 못한 부서를 문책하는 것이 전부였다. 그러나 더 이상 이 방식이 오늘날의 경영환경에서는 맞지 않다는 것을 대부분의 경영자는 알고 있다. 치열한 경영환경에서는 경쟁사가 발휘하지 못하는 창의력으로 탁월한 목표를 설정하는 것이 필요하다. 그런 면에서 ITT의 방식은 창조적 파괴의 시도였다.

오늘날 대부분의 대기업 최고경영자는 방탄 유리와 험상궂은 인상의 경비 요원들에게 둘러싸여 있으며, 고급 카펫 위에는 말쑥한 차림의 아침하는 비서가 대기하고 있다. 최고경영자들은 기업 내·외부에서 벌어지는 일들을 빼먹지 않기 위해 매일 수많은 결재를 한다. 이렇게 모든 것을 챙기다 보니 그들의 힘은 더욱 막강해지고 누구도 그들에게 대들 수 없는 상황으로 치닫고 말았다. 그러나 최고경영자의 힘이 막강해질수록 문제는 더욱 명확해진다.

이런 과정에서 종업원들은 비현실적인 도전에 직면하게 된다. 즉 최고경영자들은 때때로 기업의 목표를 확대 해석하여 종업원들에게 도저히 성취하기 힘든 목표를 부여하여 어렵게 만든다. 한편, 종업원들은 최고경영자가 무엇을 원하는지도 모르고, 직무 수행에 필요한 어떤 지원도

제공받지 못한다.

결과적으로 탁월한 점검 시스템(Review System)이란 기업이 직면한 두 가지의 문제점을 해결할 수 있어야 한다.

첫째, 최고경영자가 기업 환경의 현실적 상황을 직시할 수 있어야 하고 둘째, 종업원들이 탁월한 성과를 달성할 수 있도록 도움을 주어야 한다는 것이다.

몇 가지 간단한 방법으로 이 문제들을 해결할 수 있다. 최고경영자 집무실의 경비 요원과 방탄 유리를 없애고 다른 종업원들이 근무하는 층으로 사무실을 옮기는 것이다. 이러한 방법은 미국 굴지의 섬유 회사인 밀리켄(Milliken & Co.)에서 시도되었다.

일명 'MBWA(Management By Walking Around)'로 '기웃거리는 경영'으로 최고경영자가 사무실에서 나와서 조직의 부서들을 방문하는 일에 시간을 아끼지 않는 것이다. 그렇다면 최고경영자는 다른 부서를 방문하여 무엇을 해야 할까?

만약에 조직 전체의 개혁을 원한다면 지난 30년 동안 도요타를 포함한 세계 유수의 기업들이 개발한 최고경영자가 경영환경을 직시할 수 있고 종업원들이 혁신적인 성과를 낼 수 있는 시스템을 잘 살펴보아야 할 것이다. 1960년대에 도요타 자동차의 도요타 에이지 회장은 창조력을 발휘할 수 있도록 하는 점검 시스템을 도입하였다. 현재의 오크다 히로시 회장뿐만 아니라 도요타의 56명의 사장들은 이 점검 시스템을 지속적으로 수행하고 있다.

도요타의 점검 시스템에는 두 가지 항목이 있다.

첫째, 본사가 달성 목표로 '호신(방침)'이라는 정책을 제시한다. 이

정책은 전사적으로 기업이 어떻게 과업을 수행할 것인지 결정해준다. 예를 들면, 최근의 호신 중에는 '직원의 세계화'라는 것이 있었다. 도요타는 6가지의 호신을 가지고 있는데, 본사에서는 수시로 각각의 호신을 점검하고 평가하게 된다. 제안된 호신에 따라 각 사업부의 전문가들은 함께 모여 열띤 토론을 벌인다. 이 전문가들은 대개 각 사업부에서 사장 다음의 지위를 가진 임원들로 구성된다. 물론 꼭 사장급이 전문가팀을 구성해야만 한다고 고집하는 것은 아니다.

둘째, 본사에 모인 전문가들은 자신이 속한 직무 분야의 목표 달성을 위한 그 동안의 성과에 대하여 설명한다. 과거의 점검 방식과 비교하면 '호신' 점검 방식은 직무 책임자가 일을 제대로 수행하고 있는지를 파악하고, 만약 그렇지 않다면 어떤 지원이 필요한지를 파악하게 하는 것이다. 과거의 방식은 임직원의 세계화의 경우, 인사 부서장이 전체 책임을 맡고 만약 목표 달성이 되지 못하면 최고경영자가 나서서 직접 점검하여 문제점을 개선하는 방식이다.

하지만 직원들의 세계화와 같은 목표는 매우 중요하고 복잡한 직무로서 한 사람의 리더에 의해 수행되거나 최고경영층에 의해 하루아침에 바뀌는 문제가 아니었다. 수천 명의 직원들이 팀워크를 발휘하여 달성해야 할 목표였던 것이다.

도요타의 점검 시스템은 본사가 아닌 56개 사업부의 사장들이 진행하는데, 각 사업부의 사장들이 3개의 팀으로 구성된다. 한 팀은 각 회사의 가장 중요한 현장, 이를테면 공장, 연구소, 주요 판매망 등을 매년 방문하는 것이다. 사장들은 2년 내지 3년마다 홋카이도 섬 북부에 위치한 주요 기술 센터인 시베쓰 장비 실험장 등 전세계 모든 주요 현장을 방문

하게 된다.

이러한 방식은 진단이라는 뜻의 ‘진’으로 불리는데, 최고경영층의 고립을 방지하고 현장의 직원들을 돕고 격려하는 것이 목표이다.

이것이 바로 도요타의 ‘기웃거리는 경영’ 과학인 것이다. ‘진단’ 점검 시스템은 언제나 현장 중심이다. 실무자가 보고채널을 뛰어넘어서 최고경영자와 직접 대화할 수 있는 방식으로 목표를 달성하기 위한 진보적인 변화를 꾀할 수 있다.

사장들은 지사를 방문할 때 맨 먼저 공장을 방문한다. 그들은 몇십 년 동안 이렇게 방문을 하면서 현장에서 성공이나 실패 사례 등을 바로 발견했다. 사장들은 도요타가 성장한 비결은 현장을 꾸준히 방문하여 그 결과를 연구한 데 있다고 믿고 있다.

‘호신’ 정책의 일환으로 도요타의 모든 사업부는 자체 프로젝트를 진행한다. 사장들은 현장에 방문하여 자체 수행 프로젝트에 대해 설명을 듣는다. 이것은 일상적인 발표와는 다르다. 발표는 연극 형식으로 진행되어 평가자와 피평가자가 진행하는 프로젝트의 프로세스를 서로 확실하게 이해하도록 하는데, 여기서 현장 직원들은 직무 수행에 관한 피드백을 평가자로부터 받게 된다.

이 프리젠테이션은 몇 가지에 초점을 두고 있다. 예를 들어 발표자는 한두 장의 슬라이드만으로 현장의 모든 프로세스나 현재 수행하는 프로젝트를 설명해야 한다. 이러한 방식은 발표자 스스로 어떤 점이 중요한지를 파악할 수 있게 한다. 이러한 프리젠테이션은 자신이 수행하는 직무를 완전히 이해해야 가능하다.

또한 이 방식은 현장을 방문한 사장들에게 현장에서 어떤 일이 진행

되는지 핵심 사항을 볼 수 있게 하여 이해를 높일 수 있는 기회를 제공한다. 중요한 프로세스에 초점이 맞추어져 있으므로 사장들은 현장에 유용한 질문을 할 수 있어 서로 효율적인 시간이 되는 것이다.

이러한 사장들의 방문은 현장 직원들의 반감을 사지 않는다. 이 방문의 개념은 현장의 창조적인 프로세스를 지원하는 것이지 무엇이 잘못되었다고 평가하는 것은 아니기 때문이다. 방문단은 때때로 같은 질문을 조금 다른 방식으로 완전히 이해될 때까지 물어볼 수 있다. 질문은 “이렇게 향상되고 나면 누가 혜택을 받게 됩니까? 유휴 프로세스는 없습니까?” 등이다. 이러한 질문은 직원들이 산출해내는 결과에 대한 것이 아니라 어떻게 작업이 수행되는지에 관한 것이다. 방문단은 직원들이 현장에서 어떤 일이 벌어지는지에 대해 적어도 한 번쯤은 숙고했는지, 주요 프로세스에 대해 공통 개념을 가지고 있는지 등을 알아본다. 방문단의 임무는 회사의 각 부문에서 진행되는 일이 곧 프로세스이며 개선되어야 할 대상임을 현장 직원들에게 항상 주지시킨다. 또한 방문단의 구성원들은 각자의 질문사항을 서로 공유하여 중복되지 않도록 하며 서로 이해를 돕도록 대화를 해야 한다.

도요타는 이러한 점검 시스템이 방문자와 현장 직원 모두에게 교육의 기회를 제공하는 것으로 보고 있다. 그리고 잘 하고 있는 현장을 칭찬하는 의미도 담고 있다. 이러한 방문이 끝날 때에는 항상 현장의 모든 직원을 초대하여 만찬을 베푼다.

방문단에게 가장 중요한 것은 미팅의 마지막 부분이다. 이 시간은 ‘되돌려주는 시간(Payback time)’으로 18명의 관찰 평가자들은 반원탁에 현장의 경영자들과 마주보고 앉아 각자 3~5분 동안 앞에 나가 그 동안

배운 것, 감명 받은 것, 개선해야 할 것 등을 발표한다.

이렇게 사장들은 현장의 경영자들에게 의견을 피력하며 최대한 도우려고 한다. 이것은 또한 방문단 자체의 시험대이기도 하다. 18명의 방문단원들이 가치 있는 제안을 할 것이라고 모두가 기대하는데, 방문단의 질문을 보면 그들이 현장의 프로세스를 제대로 파악했는지 혹은 대충 시간을 허비했는지 파악할 수 있기 때문이다. 방문단은 전 직원들 앞에서 연설을 해야 하고 새로운 의견을 내놓아야 하기 때문에 방문 내내 집중하여 주의를 기울여야 한다.

이렇다 보니 맨 먼저 발표하는 사람은 매우 수월하다. 방문하여 본 것들 중 가장 확실한 사항들만 짚어내면 그만이기 때문이다. 하지만 맨 마지막에 발표하는 사람은 그렇지 않다. 다른 사람이 지적하지 않은 사항을 지적해야만 하기 때문이다. 물론 방문자에게 이 작업은 자신의 역량을 키울 수 있는 좋은 기회이기도 하다. 최고경영자는 이 발표를 통해서 방문단의 전문가들 중 어떤 사람이 조직에 도움이 되고 실질적인 능력과 비전을 가진 사람이며 승진을 시킬 만한 인재인지 파악하는 것이다.

그렇다면, 방문단은 현장의 경영자들에게 가치를 제공할 수 있는 통찰력을 가지고 있을까? 대체로 그렇다. '신단' 정책을 통하여 방문단은 현장의 경영자가 어떻게 경영하는지를 세부적인 분석 없이도, 현장에서 실행되는 프로젝트의 핵심 부분만으로도, 프로젝트가 전체 조직에 어떻게 관련되어 있는지를 파악하게 된다. 때때로 현장의 경영자들은 이러한 사항들을 모르고 지나칠 수가 있다. 그러므로 방문단들은 그들이 간과할 지도 모르는 바로 이런 사항에 대해 지적해주는 역할을 하는 것이다.

이러한 점검 시스템은 현장의 경영자들뿐만 아니라 방문자들에게

도 도움이 된다. 또한 최고경영층에게 현장에서 벌어지는 현상을 파악할 수 있는 기회를 제공하고 이런 점검 방식의 성공은 왜 '기웃거리는 경영'을 하는 것이 좋은지 설명해줄 뿐만 아니라 최고경영자가 현장에서 고립되는 것을 피할 수 있게 해준다. 또한 최고경영자가 조직에 없어서는 안 될 참여자이자 조언자가 되는 기회를 제공한다. 하지만 이것만으로 끝나지는 않는다. 최고경영자가 경영환경을 이해하고 혁신의 기준이 될 만한 방법들을 꾸준히 개발하고 제시할 수 있어야 한다.

# 이사회 운용의 변혁

“

휴렛팩커드(HP)의 이사회는 실제로 어떻게 이사회가 운용되어야 하는지를 결정한다. 첫째, 일반적으로 이사회에서는 주주총회를 거친 의결사항들을 승인하는 것이 가장 중요한 역할이다. 또 한 가지 중요한 의사 결정은 최고경영자의 연봉에 관한 것으로, 이때 미국의 주요 기업들의 급료에 대한 설문조사를 통해서 탁월한 성과를 달성한 경영자와 그렇지 못한 경영자의 연봉을 고려하여 결정하게 된다. 특히 경영자의 능력을 측정하는 데는 다음의 세 가지 사항을 기준으로 하는데, 독립성, 주주에 대한 책임, 경영자의 자질 등이 그것이다. IBM의 경우에도 이사회 의 최고경영자 선임의 기준을 책임감, 독립성, 그리고 미래 통찰력 등으로 정하고 있다. 이러한 세계적인 추세가 최근 한국 기업들에게도 많은 영향을 끼치고 있다.

휴렛팩커드

”

기업의 지배 구조와 관련하여 주식회사와 같이 공개된 기업이나 혹은 우리나라의 재벌 기업과 같은 가족경영 체제에서도 이사회역의 역할과 자질은 매우 중요하다. 최근에는 우리나라의 많은 기업들이 사외이사 제도를 도입하는 사례가 늘기는 하지만 매우 극소수의 기업만이 실질적으로 이사회가 어떻게 운영되어야 하는지에 대하여 바르게 인식하고 실천하고 있을 뿐이다.

HP사의 효율적인 이사회 운영을 보면 기업의 지배 구조에 대한 교훈을 얻을 수 있을 것이다.

HP사의 이사회는 캘리포니아 팔로알토에 있는 본사에서 개최된다. 미국에 주재하는 사장들은 물론이거니와 HP의 최고경영자, 재무담당 이사(CFO), 전직 CEO, 사외이사인 대학 교수, 미국 대통령의 과학기술고문, 그리고 건강보건국장 등이 참석한다. 그리고 여기에 빠질 수 없는 사람들인 창업자 가족이 참석한다.

HP사의 두 창업자 중 타계한 데이빗 팩커드의 가족은 여전히 많은 지분을 소유하고 있다. 팩커드의 네 자녀는 총 지분의 12.8%를 차지하는 1억 3천 2백 9십만 주(현재 가치로 환산하면 82억 5천만 달러, 주당 62달러)에 대한 권한을 가지고 있다.

생존한 윌리엄 휴렛도 총 지분에서 64%를 차지하는 6천 7백만 주의 소유권을 가지고 있으나 이를 두 개의 휴렛 재단에 넘겼다. 휴렛과 두 자

녀는 현재 실질적으로 HP의 주식 권리의 행사권을 가지고 있지 않다. 약 6백2십억 달러의 시장가치가 있는 다국적 기업의 창업자 가족들이 사후에 그들의 재산을 전부 사회에 기증할 것이라고 유언한 것은 진정으로 교훈이 될 만한 일이다.

이사회는 현 HP사의 최고경영자이자 이사회 의장인 루이스 플랫에 의해 개최된다. 첫 번째 의제는 주주총회에서 의결된 13명의 경영진에 대한 승인이다. 이 건은 조직 심사 및 임명 위원회의 책임자인 존 페리에게 보고되는데, 이 위원회는 매년 주주총회에 의해 선출된 경영자들에 대한 최종 승인의 권한이 있다. 그리고 6명으로 구성된 이 위원회는 경영자 결원에 대한 후보 선정, 경영 계획의 승인 등의 직무를 수행하며, 있고 매년 평균 여섯 차례 정도의 회의를 가진다.

루이스 플랫도 다른 5명의 경영진과 함께 이 위원회에 소속되어 있다. 이 조직 심사 및 임명 위원회가 최고경영자로부터 독립되어 있다는 것이 중요한 점이다. 보통 최고경영자에 의해 영입되어 활동을 하는 경영자들은 의사결정에서 독립성을 유지하기가 어렵고 그에 따라 회사에 심각한 결과를 낳을 수도 있다.

1997년 당시를 보면 도널드 피터슨이 은퇴하자 새로운 멤버가 영입되었는데, 보잉사의 사장이었던 피터 콘디트였다. 그가 보잉사와 같은 대기업에서 최고경영자의 역할을 수행했던 만큼 그의 경력은 HP에 상당한 도움을 줄 것으로 기대하고 12명의 이사회에서 선출되었다.

또한 전 미국 대통령의 과학 기술 고문이었던 조지 키워스2세 박사는 감사위원회의 위원장으로서 회의의 의제를 제안한다. 주로 이 위원회

가 책임을 지는 사항은 회계 부문과 사외이사·감사의 임명에 대한 보고 및 감사 등이다.

흥미 있는 것은 이 위원회가 HP사의 임직원이나 종업원이 아닌 사 람들로 구성된다는 것이다. 감사와 통제에 대한 주요 결정 권한이 최고 경영자와 다른 경영관리자들로부터 완전히 독립되어 있기 때문에 회계 투명성이 보장된다. 감사위원회는 프라이어 워터하우스에게 다음 회계 연도의 감사 업무를 수행해 줄 것을 제안하였고 오랜 심사숙고 끝에 주 주의 최종 승인에 의해 결정되었다.

마지막 의제는 보상위원회가 회사의 다양한 급료지불계획을 받아 들이는 것이었다. 보상위원회도 임직원이 아닌 경영진에 의해 구성되어 있고 독립성을 보장받는다. 이 위원회도 해마다 대여섯 차례 회의를 연다.

이 위원회는 최고경영자 및 최고경영진의 연봉에 대한 결정권이 있 다. 또한 회사의 급료 지불 계획에 따라 주식과 주식선택매입권(Stock Option)의 수여에 대한 권한을 가지고 있다. 이러한 특별한 지급은 해마다 탁월한 성과가 있는지 평가하여 신중하게 진행된다. 후보자는 주주총 회에서 승인되어 보상위원회에서 최종 결정된다.

그러면 이 위원회가 어떤 식으로 연봉 등의 경영활동에 대한 보상을 결정할까? HP사의 급료 지불 방법은 매우 명확하다. 비정규직 경영자의 연봉은 41,250 달러로 이 중 50% 정도는 주식이나 주식선택매입권으로 지불된다. 이와 함께 이사회에 참석할 때마다 1,500달러를 지급 받고 위 원회에서 주최하는 각종 회의에 참석할 때는 1,200달러, 연간 활동비로 3,000달러를 지급받는다.

HP사는 1997년부터 주식으로 급료를 지급하기 시작했다. 이후 더

많은 미국 기업들이 경영자들에게 주식이나 주식선택매입권을 지급했다. 이것의 장점은 주주에 대한 신뢰를 증가시키고 회사의 목표에 더욱 매진하도록 하는 효과가 있다.

최근 비즈니스 매거진의 설문에 따르면 미국 주요 기업들의 이사회 성공 및 실패 사례를 조사하였는데 가장 중요한 요인으로 독립성, 주주에 대한 책임, 경영자의 자질 등이 조사되었다.

조직 내부 이사가 2명 이상 포함된 이사회, 감사위원회, 임명위원회, 보상위원회는 독립성이 떨어진다는 결과가 보고되었다. 최고경영자가 각 위원회에 소속되어도 역시 독립성이 떨어진다는 것이다.

또한, 주주의 신뢰도를 높이기 위해서 최고경영자를 포함한 경영진은 10만 달러 이상의 주식을 보유하고 있어야 한다. 그리고 회사로부터 연금을 지급받아서 안 되며 해마다 주주총회에 필히 참석하여 투표권을 행사하여야 한다는 것이다.

추가로 품질위원회에는 최소한 한 명 이상의 업계 최고경영자가 사외 이사로 선임되어야 한다. 품질 부문의 위원장은 3개 이상의 위원회에 소속되어서는 안 되고, 일선에서 은퇴하였다면 6개 이상의 위원회에 소속되어서는 안 된다. 위원회는 15명 이상으로 구성되면 안 될 뿐만 아니라 모든 위원회의 구성원은 회기년도에 최소한 75%의 회의 참석률을 보여야 한다.

이와 같이 이사회 규정이 까다로운데도 HP사는 미국의 주요 기업들 중 성공적인 이사회 운영 사례로 꼽힌다. 주주들에 대한 신뢰와 경영자들의 자질이 높을 뿐만 아니라 경영자들이 대량의 주식을 보유하고 있

고, 연금 혜택도 받지 않으며, 해마다 투표를 하는 등 주주에게 강한 신뢰를 주고 있다.

HP사가 다른 기업들과 조금 다른 점은 이사회는 독립성은 강하지만 최고경영자가 지명권을 갖고 있다는 사실과 위원회 구성원 중 3명의 사내 경영진이 포함되어 있는 것이 단점으로 지적될 수 있다.

IBM사도 또다른 좋은 사례로 꼽히는데, IBM의 이사회는 3명의 미국 유명 기업의 최고경영자와 2명의 유럽의 다국적 기업 최고경영자, 3명의 미국방부 관리들, 그리고 IBM의 현 최고경영자인 루이스 거스너로 구성되어 있다.

미국 기업들의 이사회는 지난 십여 년 동안 괄목할 만한 변화를 보였다. 이러한 경향은 기업들의 신뢰도와 독립성을 증가시켰고 경영자의 자질을 향상시켜 미래를 대비하게 했다. 또한 이사회는 철저한 외부 감사를 통해 조직의 투명성을 높였고 보상 시스템도 획기적으로 바뀌 재무 측면에서도 주주의 가치를 극대화시켰다.

이러한 경향은 우리나라의 기업들에게도 시사하는 바가 크며, 향후 국내 기업의 지배 구조에 더 큰 영향을 미칠 것이다. 따라서 미국 기업의 이사회 운영에 대한 보다 많은 관심과 연구가 필요하다.

# 표준 시스템 구축

“

어떻게 하면 회사의 한 부서에서 성공한 관리 시스템을 다른 부서에 적용해서 또다른 성과를 이룩할 수가 있을까? 텍사스 인스트루먼트사는 이러한 노하우를 전사적으로 전파시키는 데 매우 효율적인 회계감사 시스템을 운영하고 있다.

텍사스 인스트루먼트

”

텍사스 인스트루먼트(TI)사는 말레이시아, 일본 독일, 댈러스, 휴스턴에 이르기까지 전세계적으로 28개의 반도체 공장을 갖고 있다. 그래서 TI사에서 쓰는 부품 번호가 AXZ751이면 이것은 전세계 TI사 공장에서도 동일하게 사용되어야 한다. 그러나, TI사는 이러한 표준화에 대한 고객의 요구를 항상 만족시켰던 것은 아니다. 1980년대 초반에 표준화를 시작하면서 전세계적으로 표준화를 완성했다고 자신 있게 말하기까지는 약 10년이라는 세월이 걸렸다. 그러면, 이러한 표준화를 완성하는 데는 무엇이 필요한가? 적어도 4가지의 요소가 필요하다.

- 정확하게 고객의 요구를 반영할 수 있는 세계적 표준화 명세서
- 개선되어야 할 현장에 관련된 모든 사람들이 뛰어들어 최선을 다할 수밖에 없는 시스템(잘한다고 알려진 사례에 대한 학습과 이해)
- 세계적 표준에 따라 운영되는지를 전세계 TI사 공장을 대상으로 점검할 수 있는 시스템

하지만, 이런 점검 시스템들은 어떻게 운영되어야 하는가? TI사는 모델이 될 만한 점검 시스템을 개발했다. 그것은 79쪽짜리의 매뉴얼로 전세계적으로 활용되는 문서이다. 해마다, TI사의 주요 공장은 회계감사를 받는데, 적정한 업무 절차가 수립되어 있는지와 그 절차대로 잘 운용이 되었는지에 대해서 등급을 매기는 것이다. 품질 시스템 매뉴얼은 고

객의 요구를 TI사의 지침서로 바꿀 수 있는 올바른 방법을 설명하고 있다. 각 직무를 개발할 수 있는 훈련 프로그램 방법, 프로세스를 통제할 수 있는 방법, 청결함과 환경적 통제를 구체화하는 방법, 제품과 프로세스의 변화를 입증할 수 있는 방법 등이 그 내용이다.

상세한 요구사항은 몇백 쪽의 매뉴얼로 정리되어 전세계 TI사 공장에서 사용되고 있다. “명문화된 표준(Specification)은 다른 어떤 위임된 권한보다 현실적인 것으로 반도체그룹 운영에서는 가장 상위의 권한이다”라고 문서에 명시되어 있듯이 TI사는 표준화에 대해 총력을 기울였다.

TI사의 점검 시스템은 미국의 군대에서 사용하던 감사 프로세스에 기초한 것으로 1980년대 중반에 시작되었다. 원래의 감사는 사고 방식을 ‘확인’ 하는 데 기초를 두고 있다. 그래서 프로그램은 각 공장들이 TI사의 규칙에 따르는지 아닌지를 알아내는 데 초점이 맞추어져 있다. 감사그룹은 절차대로 운용이 잘 안 되는 공장에 대해서는 감사를 다차원적으로 ‘끝까지 조사’ 해서 업무를 수행하게 한다.

그러나 1990년대 들어서 감사 프로세스는 ‘품질 시스템’에까지 그 영역을 확장했다. 그것은 고객에게 그들이 원하는 것을 제공할 수 있게 해주고, ISO 9000 표준 승인의 수준보다 더 높은 표준화된 품질 제공을 할 수 있는 토대를 마련한 것이다. 원래의 아이디어는 ‘실패를 예방’하는 것인데, 이는 “모든 반도체그룹의 운영자에게 공장 운영을 지속적으로 측정하여 품질을 유지하자”는 것이다. 이 감사는 각 지역의 공장 관리자들이 품질을 개선하는 데 여러 방법으로 도울 수 있도록 디자인되어 있다. 보통 운영관리자는 감사 30일 정도 전에 통지를 받는다. 감사는 평균 3일 정도 걸리는데 대부분의 감사위원들은 감사 대상 공장이 직면한

문제를 알고 있는 관리자로 구성된다. 비록 감사팀 리더가 미리 감사를 받은 다른 공장에서 온다고 할지라도, 감사 대상 공장의 운영관리자는 감사 프로세스의 주요 참여자이다.

감사는 각 공장의 25개 분야의 품질을 점검하는데 이는 TI사의 매뉴얼에 명시되어 있다. 그 매뉴얼은 2~3쪽짜리로 각 공장 부분이 어떻게 중요한 품질을 유지하는지를 명시하고 있다(덧붙여 그에 따르는 요구 사항은 몇백 쪽으로 따로 명시하였다).

먼저 어느 현장이 각 임무를 정확히 달성할 수 있는 정형화된 절차를 보유하고 있는지 점검해서 각 현장의 실행 순응 여부에 따라 점수를 준다.

다음으로, 감사위원들은 각 공장 현장이 고객 요구에 대한 구체적인 변환 과정을 잘 만들어내는지 점검한다. 그리고 각 현장에 상응하는 점수를 주고 각 현장이 획득한 적절한 점수의 비율을 기록한다. 결국, 중요한 것은 비율인 것이다. 한 공장 현장이 받을 수 있는 최대 점수는 100인데 이는 각 부분에 적절하게 할당된 점수를 최대한로 획득하면 얻을 수 있는 점수이기도 하다.

감사위원들은 TI사의 표준에 대한 감사 후 5일 이내에 감사결과 보고서를 작성한다. 그들은 발견한 문제들을 보고서에 기술하기도 하지만 다른 공장들과 비교하여 점수를 부여해야 한다. 이렇게 감사위원들이 올린 보고서를 가지고 공장 관리자는 15일 이내에 어떤 문제점들을 개선할 것인지 결정해야 한다.

1987년부터 1995년까지 TI사의 반도체 사업부 내부 감사 결과 평균점수가 87점에서 94점으로 높아졌는데, 전체 공정 평균이 82점에서

97점으로 높아진 것을 보면 같은 기간 그룹의 표준이 얼마나 더 엄격해졌는지를 말해준다. 이미 감사를 받은 공장의 관리자들에게 대한 협조적인 태도에도 불구하고(혹은 협조적인 태도 때문에) TI사는 내부 감사의 결과 수치가 높아야 고객만족도의 수치 또한 높아진다는 것을 발견할 수 있었다. 다시 말해, 표준화와 고객만족 사이에는 밀접한 상관관계가 있다는 것이다.

TI사에서 시행하는 것 같은 품질 시스템 감사는 앞에서 살펴본 최고경영진의 방문점검 같은 제도보다 좀더 복잡한 것이다. 그리고 성공적인 조직을 위해서는 더 중요하게 보인다. 그런데도 기술적인 감사나 최고층의 점검제도가 조직의 목표 달성에 대해 조직원들을 동참시키는 유용한 도구인 것은 확실하다. 그러나 그것만 있으면 충분하다는 생각은 버려야 한다. 즉 이러한 제도들은 시시각각 조직활동을 관리할 수 없다. 그렇다 보니 그런 관점에서 발생하는 문제로 인한 비용이나 손실은 감수해야 하는 것이다. 이렇기 때문에 조직의 경영진과 현장 간의 상시적이고 정규적인 강한 고리를 만들어주는 것이 ‘표준화’의 역할과 기능인 것이다.

TI사는 감사 결과의 요약을 상급 관리자에게 보고하도록 되어 있다. 모토로라에도 TI사와 유사한 품질 감사 시스템이 있는데, 품질 평가 보고서가 본사의 최고경영자에게 직접 보내지도록 되어 있다. 즉 모토로라의 품질 시스템과 최고경영진의 평가 사이는 강력하게 연결되어 있으며 이것이 모토로라의 중요한 경쟁력인 것이다. 물론, 상급 관리자의 점검은 표준화된 품질 시스템을 통한 감사 이상으로 중요하다.

결론으로 말하자면, 2가지의 결합, 즉 기술적으로 표준화된 점검의

장점과 상급관리자 점검의 장점이 합쳐질 때 강하고 효과적인 조직을 만들 수 있다.

TI사는 기술적·인적 표준화를 통해 반도체 회사로 성장했다. 그리고 2000년에 전년 대비 22% 증가한 1조 1180억 달러의 총수입을 달성하기도 했다.

# 조직의 일상 관리 방법

“

일상의 업무 관리에 대한 가장 중요하고 어려운 점은 어떻게 종업원들의 창의적 아이디어를 효율적으로 활용하느냐 하는 것이다.

SDCA 사이클이 제대로 수행되기 위해서는 각 종업원들이 그들의 직업이 가지는 고유한 노하우를 익히는 것이 중요하고 이러한 학습을 진정으로 존경하는 조직 분위기가 중요하다. 경비원에서부터 최고경영자까지 각자가 수행하는 작업 방법을 존중해야 할 필요가 있다. 이런 존중의 분위기를 만들 수 있는 사람들이다.

폭스부로

”

저지들은 연구를 하는 동안 한 달에도 몇 번씩 보스턴의 로건 공항을 이용해서 비행기 여행을 했다. 대개 집에서 공항까지 택시를 이용하는데 꼭 같은 길로 달리는 것을 본 적이 없는 것 같다. 경험 많은 택시기사들은 자신만의 특별한 길을 알고 있는 것 같다. 미국인들은 대개 택시기사에 대해 냉소적이고 택시기사들이 요금을 더 받기 위해 잘 모르는 길로 갈까봐 매우 경계한다. 하지만, 우리의 경험으로는 대부분의 택시기사들은 교통이 혼잡하거나 더 막히는 길을 피해서 목적지를 찾아가는 것 같다.

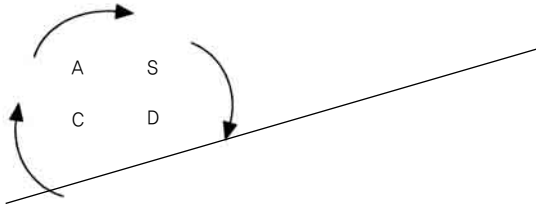
택시기사는 시간과 거리를 함께 고려해서 요금을 받는다. 그래서 택시기사가 길을 우회해서 운전하면 돈을 더 벌 수 있다는 것이 이론상으로는 가능하다. 하지만, 실제로 택시기사들은 교통체증에 걸리면 손해를 보기 십상이다. 왜냐하면 시간당 요금은 올라가겠지만 거리에서 나오는 요금은 올라가지 않기 때문이다. 이렇듯 택시기사들은 자신들의 경험과 지식에 따라서 각자 자신만이 아는 길을 택하여 목적지로 향한다.

만약 15명의 택시기사가 목적지까지 가는 데 각자 자신이 특별히 아는 길로 갔다면 우리는 15가지 길을 알게 되는 것이다. 불행하게도, 대부분의 경영자들은 종업원의 일상업무를 설계할 때 위와 같은 사실을 간과한다. 그들은 모든 직원들이 각자가 찾을 수 있는 가장 좋은 아이디어를 동원하여 일을 하게 하기보다는 대략 2가지 방법을 채택하도록 유도한다.

첫 번째 방법은, 그냥 내버려두는 것이다. 그들은 작업자에게 스스

로 방법을 찾아보라고 하고 만약 일이 잘 되면 급료를 올려주겠다고 약속을 한다. 그것은 마치 택시기사에게 가장 빠른 길로 한번 가보라고 얘기하는 것과 같다. 물론 택시 운전과 달리 조직에서 벌어지는 일은 여러 다른 부서와 연계되어 있어 단순하지는 않다. 예를 들어, 대부분의 비서들이 사장이 무엇을 하려 하는지 잘 알고 있기 때문에 다른 임직원들은 비서에게서 사장이 무엇을 원하는지 미리 정보를 얻으면 좀더 잘 할 수 있을 것이라 생각한다. 그러나 다른 직원들과 마찬가지로 비서도 업무 개선에 필요한 정보를 항상 갖고 있지는 않다. 그렇다고 해서 “사람들이 하는 대로 그냥 두면 좋은 방법을 찾을 것이다”라는 접근으로는 원하는 목표를 성취하는 데 항상 실패할 수밖에 없다.

두 번째는, 리더가 모든 직원들이 해야 할 일을 정확히 규정하는 방법이다. 직원 개개인들이 해야 할 일을 일일이 정의하거나, 혹은 작업이 어찌되어야 하는지를 결정할 수 있는 산업 엔지니어 같은 숙련된 전문가를 고용하여 복잡한 매뉴얼을 작성하기도 한다. 이 접근법은 첫 번째 방법보다 더 나쁜 결과를 낳기도 한다. 매일 그 작업을 하는 직원만큼 그 작업에 대해 잘 알지 못하는 사람들이 매뉴얼을 작성할 수도 있기 때문이다. 물론 작업 프로세스를 디자인하는 사람도 좋은 아이디어를 가지고 있을 수 있지만, 그 작업을 담당하는 사람들은 최소한 자기가 맡은 작업을 개선하기 위해 정확히 무엇을 해야 하는지를 알고 있다. 하지만, 불가피하게 규정된 작업 프로세스들 때문에 개선을 포기하기도 한다. 그러므로, 조직이 해결해야 할 과제는 모든 종업원들이 좋은 아이디어가 생기면 이를 효과적으로 실행할 수 있는 여지를 만드는 것이다. 이런 실행을 가능하게 하는 방법이 앞에서 설명한 ‘표준화-실행-점검-수정(SDCA)’ 사이클이다.



직원들은 ‘표준화-실행-점검-수정’이라는 표어를 들었을 때, 대개 두 번째의 방법을 생각한다. 일부 사장과 전문가는 만약 직원들이 자신들이 추구하는 것을 잘 좇아오지 못하면 ‘표준’을 통하여 종업원들이 해야 하는 것, 점검해야 하는 것 등을 정확히 규정하려 한다.

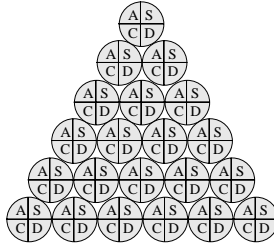
그리고 대개의 종업원은 표준이라는 말에 불쾌감을 가진다. 아마도, 이것은 ‘지표’ 혹은 ‘로드맵(Road map)’ 정도로 바뀌어야 할 것이다.

SDCA 사이클이 의미하는 것은 마치 지도를 보고 목적지를 찾아가듯, 우리가 알고 있는 가장 좋은 방법으로 업무를 수행하는 것을 보증하는 가장 바람직한 통제 시스템을 가지고 행동하고 점검하는 것이다. ‘로드맵’의 개념은 조직에서 그 직무를 맡은 작업자에 대한 진정한 존중을 요구한다. 경비에서부터 최고경영자까지 각자가 수행하는 작업 방법을 존중해야 할 필요가 있다. 최고경영자나 관련 전문가들은 이런 존중의 분위기를 만들 수 있는 사람들이다.

〈그림 2〉는 SDCA 사이클에 의해 조직이 어떻게 운영되어야 하는지를 보여준다. 현장 직원들은 어떻게 기계를 설치하고, 어떻게 고객의

불만에 응대하고, 어떻게 믿을 만한 고객을 확보하는지 등에 대하여 미리 규정해 놓은 표준을 따르는 것이다.

| 그림 2 | SDCA 통합모델



지난 5년 동안, 국제표준기구는 ISO 9000 프로그램 산하의 몇천 가지 표준을 실행하는 시스템적인 방법들을 개발했다. 오늘날에는 환경 표준 등을 추가해서 ISO 14000으로 이어지고 있다. ISO 인증을 받은 표준이 모든 조직 구성원들에게 잘 지켜질 때 경영자들은 다음과 같은 이점을 얻을 수 있다.

- 종업원 개개인이 고객 서비스를 잘 할 수 있는 방법을 생각하도록 할 수 있다.
- 다른 종업원도 자신의 업무를 파악하고 그들도 연관된 개선을 하도록 만들 수 있다.
- 다른 사람들에게 담당자가 없더라도 담당자가 한 것과 똑같이 일을 하게 할 수 있다.

- 또한 가장 최적의 방법을 찾았을 때 그 업무에 대한 안정성을 확보할 수가 있다.

표준은 주로 현장 작업자들이 개발한다.

매사추세츠에 있는 폭스보로(Foxboro)사는 현장 직원들에게 그들 고유의 작업 방법을 한 장의 ‘로드맵’에 그리게 했다. 그리고 완성된 지도에는 자신의 사진을 붙이고 암호를 기입하도록 했다. 표준은 쉽게 수정 가능할 때 가장 잘 시행된다. 만약 그렇지 않으면 종업원들은 표준을 바꾸는 데 따르는 복잡함 때문에 표준을 올바르게 바꾸려 하기보다는 표준을 따르지 않을 좋은 핑계를 찾게 된다. 폭스보로사는 표준 수정을 제안하기 쉽도록 해 놓았다. 직원들이 ‘품질점검수정신청(QCARs <표 1>)’을 할 수 있게 하여 기존의 표준을 쉽게 고칠 수 있도록 하였다. 그리고 다음과 같은 상황을 점검한다.

- 품질점검 수정신청 건수
- 실제 수정신청이 받아들여져서 수정이 실행된 건수
- 신청되었지만 아직 실행되지 않은 수정신청 건수

여기서 경영자의 역할은 이러한 통계치를 추적해 보여줌으로써 표준 수정이 쉽고 빠르게 적용된다는 것을 종업원들에게 보여주는 것이다. 동시에, 어떠한 부서의 표준도 완벽하지 않다는 것을 인식하는 것은 꼭 필요하다. 사실, 많은 기업들에게 “얼마나 많은 표준이 있습니까?”라고 물으면 정확하게 기억하는 조직이 없다.

| 표 1 | 품질점검 수정신청(QCARs)

1	폭스보로사	날짜	
2	<input type="checkbox"/> 내부 <input type="checkbox"/> 외부    품질    품질점검 수정신청서		
3	받는이:	받는이: 폭스보로 신청자 이름: 우편함: 주소:	
4	불량 수준	품질 불량 리포트 #	
	<input type="checkbox"/> 매우 중요한 부분 <input type="checkbox"/> 중요한 부분 <input type="checkbox"/> 덜 중요한 부분	주문 #	
	불량해결 일자	부품 #	관련서류
	<input type="checkbox"/> 일 <input type="checkbox"/> 15일 <input type="checkbox"/> 30일 <input type="checkbox"/> 다음 주문시 부품 일련번호	로트 양 #	불합격 양
5	공급자 타입 #		
5	부품 내용		
6	불량내용설명(수치 첨부)		
이하는 불량 해결담당자에 의해서 작성되는 부분임			
7	불량 원인 확인		
8	불량 해결 방안		
9	재불량 방지 내용 재불량 방지 효과 설명(수치 첨부)		
10	원료 날짜:	다음 주문 적용 #	
11	사인:	부서/회사	날짜
12	신청자 확인란		
	확인    예 <input type="checkbox"/> 아니요 <input type="checkbox"/>	확인자:	날짜
13	확인 사유:		

그 이유는 조직의 각 부서마다 다른 수많은 유형의 표준들이 존재하기 때문이다. ISO 9000 인증을 유지하기 위한 표준 이외에도 각 조직에 필요한 몇천 가지의 표준이 개발되고 있다.

결론적으로 SDCA는 다음과 같이 이해되어야 할 것이다.

- 표준화(Standard)의 S는 ISO 9000 표준을 도입하거나 종업원들이나 조직에서 가장 중요한 업무를 수행하는 데 필요한 ‘로드맵’을

작성하도록 강요하는 것을 의미한다.

- 실행(Do)의 D는 표준 · 로드맵을 기준으로 실제로 업무를 실행하는 것을 말한다.
- 점검(Check)의 C는 프로세스의 통계적 관리와 같은 것을 의미한다.
- 수정(Act)의 A는 설정한 표준을 정확히 수행하기 위한 새로운 업무 방법을 의미한다.

# 열린 정보 시스템

“

프록터 앤 갬블(P&G)사는 직원들의 일별 업무를 효과적으로 관리하는 특별한 방식을 활용하고 있다. 대학을 갓 졸업한 신입직원들은 신시내티에 있는 P&G 본사에 도착하면, 신입직원 교육을 받게 되는데 교육의 핵심은 회사를 위해 할 수 있는 가장 중요한 역할이나 아이디어를 한 장 분량의 메모로 요약하는 것이다. 이 장에서 SDCA 사이클이 일본 기업들이 강조하는 5가지 원칙과 어떻게 상통하는지를 설명하고자 한다.

P&G / 스프링필드 리매뉴팩처링

”

프록터 앤 갬블(P&G)사는 세계 100여 개국에서 소비재를 생산하는 기업으로 2000년 매출액이 4백억 달러에 이르는 다국적 기업이다. 세계적으로 11만 명의 종업원이 있고 이 중 3만 5천 명이 지식노동자들이다. P&G사는 이 지식노동자들에게 메모를 작성하게 한다. 이러한 메모 작성은 가장 적은 비용으로 가장 명확하게 임직원들의 아이디어를 이끌어내는 방법이기도 하다.

P&G사의 공장들과 연구소에도 일상의 업무를 관리하는 몇 가지 독특한 방법들이 있다. 그 중 두드러진 것은 우선 공장과 사무실을 완벽할 정도로 깨끗하고 안정하게 유지하는 것인데, 그 이유는 그들이 취급하는 제품들이 음식물, 화장품 등 생활과 직접 관련이 있는 것들이기 때문이다.

모든 사업은 나름대로 독창적인 역량이 필요하다. SDCA 사이클은 단지 조립라인을 관리하기 위한 수단이 아니라 그러한 실행을 통하여 직원들의 아이디어를 충분히 활용할 수 있는 조직을 운영하는 일종의 원칙인 것이다. 앞에서 다룬 표준화 과정은 한 마디로 표현한다면, 결코 사람들에게 무엇을 하라고 명령하는 ‘톱다운(Top-down)’ 과정이 아니라 반드시 개인이 자신의 업무를 올바르게 정의할 수 있도록 가이드라인을 제공하는 ‘보텀업(Bottom-up)’ 과정이라는 것을 이해해야 한다.

이 장에서는 SDCA의 ‘실행(Do)’ 부분을 다루고 다음 장에서는 ‘점검(Check)’ 과 ‘실행(Act)’ 부분을 살펴보게 될 것이다. 앞에서 우리는 로

드맵에 관하여 논의하였는데, 어떻게 하면 그 로드맵을 임직원들에게 보다 일관성을 가지고 믿게 할 수 있겠는가? P&G사는 공장뿐만 아니라 사무실에서도, ‘실행’ 부분의 가장 기본적인 원칙들을 응용하고 있다. 그 내용은 일본에서 시작하여 지금은 전세계에 널리 쓰이는 ‘5S’와 같다.

- S1 : 당신의 직무를 둘러싼 무수히 많은 변수와 항목들 가운데 꼭 필요한 것들이 무엇인지 정기적으로 확인하고 유지하면서 필요 없는 것들은 장기 보관소 같은 곳으로 이동시켜라.
- S2 : 당신이 현재의 직무를 수행하는 데 필요 없다고 다른 곳으로 보낸 것들을 언제라도 다른 사람이 다시 쉽게 찾을 수 있도록 하라.
- S3 : 군인이 자신의 무기를 항상 청결히 유지하듯이, 업무 공간이 오염되지 않게끔 유지하라.
- S4 : 위의 기본적인 3가지 사항들을 지속적으로 유지하고, 만족하는 수준에 이를 때까지 계속 반복하라.
- S5 : 이런 원칙들을 습관화하는 올바른 자세를 갖도록 하라.

P&G사는 모든 메모들이나 서류를 가능하면 한 장의 서류에 담도록 하는데 위의 원칙들을 실행하는 핵심으로 보는 것이다. 한 장의 메모 작성은 경영진이나 사원들이 진정 원하는 요소만을 골라내도록 훈련하는 과정이다. 메모는 당장은 필요 없는 내용이라도 미래에 꼭 필요할 수 있으므로, 필요할 때 즉시 찾을 수 있도록 체계적으로 분류하고 보관해야 한다.

일본의 올림픽 배구팀은 이 5S를 이용하고 있다. 선수들은 바지 속 허리밴드 안에 작은 수건을 넣어두었다가 아주 작은 땀방울 하나라도 바닥에 떨어지면 즉시 닦아내어 미끄러움을 방지하고 있다.

5S 실행의 가장 잘 알려진 사례 중 또 하나는 후지 중장비 산업의 경영자이며 스바루 자동차회사의 최고경영자인 노무라에 의해 실행된 예이다. 사람들은 일반적으로 지저분한 것을 보면 꺼려하고 회피하려고 하지 개선하려는 노력은 하지 않는다. 그러나 노무라 회장이 회사에서 가장 낡고 오래된 공장의 경영을 맡았을 때, 처음 몇 주 동안 5S 도입의 긴급성을 직원들에게 설명해보았으나 아무런 변화도 없었다. 그래서 공장을 돌다가 가장 지저분한 곳을 발견한 노무라는 사진을 찍어 게시판에 붙이고 “만약 이 곳을 오늘 청소하지 않는다면, 나는 내일 아침 이것들을 모두 식당에 옮겨 놓을 것이오”라고 공표했다.

마침내, 공장 사람들은 행동을 개시하였고, 빠르게 달라지기 시작했다. 또한 종업원이 쓰는 하얀 헬멧이 너무 더러워 보이자 노무라는 직원들이 퇴근한 후에 직접 닦았다. 다음날, 종업원들은 “무슨 일이 일어난 거지? 누가 내 헬멧을 닦았지?” 하며 의아해하였고 그런 일이 몇 번 반복되자 차츰 그들 스스로 헬멧을 닦기 시작했다. 또한 노무라 회장은 경영자들 역시 5S 정신을 충실히 따르고 있다는 것을 보이기 위해 모든 회의실 벽에 “최대 60분!”이라는 구호가 적힌 액자를 걸었다. 또한 그 액자에는 허용된 60분의 시간 중 얼마나 남아 있는가를 모든 사람에게 알리기 위해 특별히 고안된 시계를 부착했다. 노무라는 직원들과의 대화에서, “항상 강조한 것이 5S로 성공하기 위한 비결은 모든 사람들의 단순 참여가 아니라 모든 사람이 행하는 것”이라고 강조했다.

많은 일본 기업들은 5S를 활용하고 있지 않다면 ISO 9000이나 통계적 공정관리를 적용하는 것은 돈과 시간의 낭비로 간주한다. 지저분한 공장에서는 고품질의 제품을 생산할 수 없고, 어지러운 사무실에서는 제대로 된 의사결정을 내릴 수 없다는 것이다. 어느 경우든지 5S가 실행되지 않는다면 투자하는 시간과 자원의 반을 이것저것들을 찾는 데 허비할 것이다. 난잡한 사무실에서는 일하는 내내 비생산적인 일들을 하며 시간을 낭비하기 일쑤다. 비생산적인 일이라도 피할 수 없는 것들이 있지만, 5S를 이용한다면 1 대 1과 같이 보다 합리적인 비율로까지 이르게 할 가능성이 높다.

물론, 모든 난잡함을 없애는 것이 꼭 이상적인 것만은 아니다. 실제로 보관할 가치도 없는 수많은 문서들을 읽어대는 매우 독창적인 사람들은 분명 존재한다. 필요한 파일을 살펴보면서 그 중 일부를 잘라내어 아무 파일 속에 저장했다가 자신만의 독특한 방법으로 찾기도 한다. 하지만 컴퓨터화는 그런 일을 가장 효과적으로 수행하여 업무량을 급속히 줄이고 있다. 즉 컴퓨터는 정보를 정리하고 찾는 것을 훨씬 쉽게 해준다.

5S는 일상 업무 수행의 기초이다. 하지만 SDCA 사이클의 '실행' 부분을 현명하게 살펴보기 위해서는 그 외에 '열린 커뮤니케이션(Open communication)'이라는 요소에 대해서도 관심을 기울일 필요가 있다. 열린 정보 전달은 업무 수행에 있어 숙련자가 될 수 있게 해주는 중요한 수단이다.

최근 10년 동안 많은 회사들이 강력한 열린 정보 시스템을 개발해 왔다. 예를 들어, 미국 중서부 자동차 부품 생산 선두업체인 이턴(Eaton) 사에서는 모든 종업원들이 회사의 현황 정보를 컴퓨터 데이터베이스를

통해 접근하고 있다. 이 안에는 목표치, 이윤, 재고에 대한 정보만이 아니라 가격이나 현재 주문, 재고와 같은 민감한 정보도 포함되어 있다. 그러나, 주위의 사람들이 많이 걱정하는 회사 기밀 누설로 인한 피해 사건은 일어나지 않았다. 오히려 이턴사는 미국 자동차 부품업계에서도 가장 높은 노동생산성을 자랑하고 있다.

미주리주의 스프링필드에 있는 스프링필드 리매뉴팩처링(Springfield Remanufacturing)사는 열린 커뮤니케이션 확립을 위한 가장 완벽한 시스템을 보유하고 있다. 이 회사는 트럭용 재생 타이어를 만드는데, 경영자나 사원들 모두가 미식 축구 팬이다.

매주 월요일 아침 그들은 ‘월요 모임’이라 부르는 회의를 하는데, 이 모임은 고위경영자와 중간 간부 7명으로 구성되어 지난 일주일동안 무슨 놀랄 만한 일이 벌어졌고, 또 대처하기 위해 무엇을 했어야만 했는지를 의논했다. 그리고 이 7명은 다른 중간 관리자와 모임을 갖는데 이 모임에 참석한 관리자들은 동료 관리자와 부하 직원들과 다음 월요일 전까지 모임을 갖게 된다. 스프링필드 리매뉴팩처링사는 거의 파산 직전까지 갔지만 현재는 모든 종업원들이 연봉의 절반 이상을 해마다 보너스로 받고 있다.

5S와 열린 커뮤니케이션은 직무에서 ‘실행’ 부분을 관리하기 위한 강력한 시스템이다. 싱가포르에 세워진 HP와 말레이시아 페낭에 세워진 모토로라는 이 5S와 열린 커뮤니케이션을 적용하여 성공한 가장 모범적인 업체이다.

5S와 열린 커뮤니케이션의 효과는 무궁무진한 데 반해 실질적인 비용은 없다. 따라서 이것들(5S와 열린 커뮤니케이션)은 더욱 빠른 속도로

전세계로 퍼져나갈 것이고 초일류기업을 꿈꾸는 모든 기업들이 한 번쯤 관심을 가지고 연구해볼 만한 혁신 기법임에 틀림없다.

어느 훌륭한 피아니스트에게 물었다. “당신은 어떻게 카네기홀에서 연주를 하게 되었습니까?” 그의 대답은 다음과 같았다. “오직 연습, 연습, 연습만 했습니다.”

똑같은 원리가 ‘실행’의 비밀인 것이다.

초일류기업  
현장 리포트

# 즉각적인 품질 향상

“

오늘날 도요타는 많은 효율적인 시스템의 개발로 제조업의 생산성 향상에 크게 기여하고 있지만 그 중에서도 직원들이 작업을 효과적으로 정지시킬 수 있는 효율적인 시스템으로, 현장작업자가 자신의 작업을 직접 정지시키는 것이야말로 그들 시스템의 핵심을 단적으로 보여주는 중요한 예다.

**도요타 모토마치 조립공장**

”

일본의 도요타시에 있는 도요타의 모토마치 조립공장에서는, 결함들을 점검하여 즉각적인 개선을 실행하는 푸른색 유니폼의 조사관들을 쉽게 볼 수 있다. 도요타를 찾는 대부분의 방문자는 그들이야말로 도요타의 품질을 책임지는 핵심 요원이라고 생각하지만, 사실은 도요타의 전 직원이 결함을 제거하고 점검하고 개선하는 주체이다.

앞의 두 장에서 표준화 개념, 5S 제도, 열린 커뮤니케이션에 대한 보텀업의 업무 기반 등에 대하여 살펴보았다. 이번 장에서는, 어떻게 하면 표준화(Standards)-실행(Do)-점검(Check)-수정(Act) 순환 중 마지막 두 요소인 '점검'과 '수정'에 있어 직원들에게 더 많은 권한을 부여함으로써 이윤을 계속 얻을 수 있는지를 살펴보도록 하겠다.

우선 '점검'과 '수정' 부분에서 2가지 문제를 다루게 될 것이다. 첫 번째 문제는 엔트로피라는 자연법칙이다. 이 법칙은 특별한 잘못 없이도 시간이 경과하면서 모든 사물은 자연적으로 퇴보하는 경향이 있다는 것이다. 헤어지게 하는 작용이 그 퇴보를 가속화시킨다는 것인데 그림이든 조각이든지의 예술작품이 하나의 예가 될 수 있다. 예술 작품들은 아무리 관리가 잘 되더라도 결국 상태가 나빠지게 마련이다. 온갖 기술을 동원해도 아무도 영원히 완벽하게 보존하리라는 보장을 할 수 없는 것이다. 결국, 모든 예술에서 복원 작업이 요구된다. 하지만 만약 효과적인 '점검'과 '수정'에 의해서 잘 관리가 된다면, 그러한 쇠퇴의 속도는 늦출 수 있게 된다.

또 하나의 법칙은 모든 사물에 작용하는 편차의 법칙이다. 당신이 아침에 막 일어났을 때의 키와 밤에 잠자리에 들 때의 키가 같다고 생각하는가? 그렇지 않다. 아침에 약간 크다. 벽돌이 겨울보다 날씨가 더운 여름에 그 부피가 좀더 커지는 것은 자연적인 현상인 것이다. 당신이 어제 금의 무게를 재어봤다면 그 결과는 오늘 재어본 결과와 분명 다를 것이다.

그러므로, 품질 측정에서 얻는 실질적 기록들도 자연히 서로 다를 수 있다는 것은 매우 합리적이고 설득력이 있는 것이다.

그러나 예외적인 편차는 추적되어 제거되어야만 한다. 그러므로, 모든 기준에서 하나의 영역을 설정하여 그 영역 안에 있는 편차를 허용해야 할 필요가 있다. 일상 업무에서도 기술적인 프로세스뿐만 아니라 관리적 측정에서도 상한, 하한의 허용 범위를 주는 것이 필요하다. 이렇게 해야만 진정한 통계에 근거한 프로세스 통제가 가능한 것이다. 여기서 '데미의 편차'에 대한 논의를 할 필요가 있다. 한계를 벗어난 편차들은 특별한 원인들에 의해 발생한다. 또한 존재하는 모든 자연적 편차는 그 편차의 근원인 일상적인 요인들을 추적함으로써 편차의 규모를 최소화할 수 있다는 것이다. 그러므로 5S와 열린 의사소통, 그리고 직원에게 권한을 위임하는 일 등은 이러한 특별 편차와 자연 편차를 통제할 수 있는 적절한 환경을 만들어준다.

엔트로피의 법칙과 편차의 법칙은 조직의 모든 곳에 산재해 있기 때문에 최고경영자가 그것들의 영향을 완전히 제거할 수 없다. 그러므로, 최고경영자가 해야 하는 일은 그것들에 대처하기 위해 조직의 모든 구성원으로부터 도움을 얻는 일이다. 엔트로피와 편차를 차단하는 가장 좋은

출발점은 그것이 시작하는 곳이다. 즉 무언가 이상한 점이 발견되면 직원들에게 즉시 작업을 멈출 수 있는 책임을 부여하는 것이다.

도요타사에서는 모든 직원들이 자신들의 작업을 점검하는 과정에서 문제를 발견하면 작업 중단 비상줄을 당길 수 있도록 되어 있다. 그 줄을 한 번 당기면 작업장 근처의 황색 등이 깜빡거리며 동시에 가벼운 음악이 울리기 시작한다. 이러한 신호는 비교적 작은 문제들, 예를 들어, 재료가 작업장에 도착하지 않았다든지 공급이 부족하게 된다든지 하는 문제에 이용된다. 이렇게 되면 작업 동료들이나 현장 감독자들은 상황을 해결하기 위하여 모두들 빠르게 움직인다.

하지만, 그 줄이 두 번 당겨질 때는 상황이 완전히 달라진다. 작업 라인은 완전히 정지되고 적색 신호등이 켜지면서 긴박함을 느낄 수 있는 음악이 연주된다. 적색 등이 반짝거리는 순간마다 자동차회사들은 최소한 수천 달러의 생산 손실을 겪게 된다. 그러므로, 적색 신호와 음악이 울리는 동안 문제의 현장에는 10여 명 이상의 전문가들이 즉시 투입된다. 수령한 재료가 맞지 않거나 혹은 기계의 오작동 등의 문제가 발생하면 신호등을 작동시키게 되는데, 생산라인을 정지시키는 권한은 직원의 판단에 달려 있는 것이다. 만약 재료가 바닥나게 되면 자동차 조립 작업을 할 수 없게 되고 당연히 생산라인은 정지되어야 한다. 과거 같으면 작업자가 아마도 소리를 질러 도움을 요청했을 것이다. 하지만 감독자가 도착해서 문제를 발견하고 생산라인을 정지시킬 때까지 아마도 심각한 문제가 생겨 라인은 계속 오작동될 것이다. 무엇인가 잘못되었다고 느낄 때 바로 점검하고 실행할 수 있는 권한을 직원들에게 부여하면 이러한

엄청난 손실의 가능성을 줄일 수 있는 것이다.

오늘날 도요타는 많은 효율적인 시스템의 개발로 제조업의 생산성 향상에 크게 기여하고 있지만 그 중에서도 직원들이 작업을 효과적으로 정지시킬 수 있는 효율적인 시스템을 갖고 있다. 현장 작업자가 자신의 작업을 직접 정지시키는 것이야말로 그들 시스템의 핵심을 단적으로 보여주는 중요한 예다.

이것의 기본 원리는, 화재의 발생을 최초로 발견한 사람은 누구든지 화재경보기를 누르고 그 상황을 보고하기에 앞서 비상조치를 해야 하는 것과 흡사하다. 이런 방식을 통해 조직은 엔트로피의 법칙에 대항할 수 있는 진정한 기회를 갖게 되는 것이다.

위와 같은 원리는 우리 생활의 모든 상황에 적용될 수 있다. 어느 도시는 마음놓고 집 밖을 다닐 수도 없는 반면에 범죄로부터 자유로운 도시가 있다. 그 차이점은 무엇일까? 범죄가 없는 도시에서는 모든 시민들이 범죄를 목격했을 때 경찰에 신고하고 범죄를 막기 위해 자신이 할 수 있는 조치를 하는 것을 책임과 의무로 생각한다. 반면 범죄가 많이 일어나는 도시의 시민들은 범죄 문제를 방관하고 경찰이 해야 할 일로 떠넘긴다. 진정한 '점검과 수정' 과정의 핵심은 전 조직원에 의해 '5가지 방법(Five ways)'을 통해 접근 가능하다.

이 접근법은 "왜?"라는 질문을 다섯 번 하게 되는데, "왜 우리는 상품을 늦게 선적하는가?" 생산 과정에 지연이 있었기 때문이라면, "왜 생산 과정에 지연이 발생하였는가?" 우리가 의도한 대로 일들이 계획되지 않았기 때문이라면, "왜 우리는 의도한 대로 계획하지 못했는가?" 철저

한 계획을 수립하지 못했기 때문이라면, “왜 우리는 철저한 계획을 수립하지 못했는가?”라는 질문을 던지는 것이다. 그리고 나면 아무도 그 작업에 대하여 책임을 부여받지 못했기 때문이라는 해답을 찾을 수 있다.

이러한 방식을 통해 해답을 찾게 되면 ‘수정’을 위해 누군가 책임을 맡든지 아니면 외부에서 그 일을 가장 잘 할 수 있는 사람을 영입해야 한다. 임직원들에게 권한을 위양하는 일은 ‘점검과 수정’의 가장 기본적인 사항이다. 그리고 통계적인 프로세스 통제(SPC)는 그것으로는 도저히 확신할 수 없을 때 적용할 수 있다. 하지만 SPC를 적용하는 데 주의해야 할 점은 작업이 통제 범위에서 진행된다고 하여 안심해서는 안 된다는 것이다. 왜냐하면 SPC를 통한 작업 진행은 사실상 작업자들이 진정한 개선의 결과를 낼 수 있는 “왜?”라는 질문을 하지 못하도록 하기 때문이다.

미국 매사추세츠주에 있는 텍사스 인스트루먼트 메탈사의 자재과에서 일어났던 실례를 보면, SPC에만 의존하는 작업통제를 실시한 결과, 전반적인 결점을 감소시키는 데는 효과가 있었다. 그러나 통제 한계를 벗어난 특별 원인에 의한 조직의 결점을 발견하고도 이를 개선하는 노력은 등한시하여 회사 발전이 한계에 부딪힌 대표적인 사례이다.

기업은 자신의 결점을 깨닫고 조직의 생산성 향상을 위한 그 통제 한계 자체를 줄이는 노력을 지속적으로 추진해야 한다. 다시 말해 ‘표준-실행-점검-수정’ 순환이 모든 직원들의 습관이 되도록 해야 한다. 모든 직원들이 문제들을 ‘점검’하고 또 그 문제들을 제거하기 위해 ‘수정’하도록 만들어주는 것이 진정한 경영자의 역할이다.

# 일일작업관리 시스템

“

마에다 건설은 무(zero)사고의 목표가 달성될 수 있도록 시스템을 추진할 때 건설업과 같은 안전이라는 중요한 문제를 완벽히 해결할 수 있는 시스템이라면 문제는 자연스럽게 해결될 수 있다는 것이 마에다사의 확실한 신념이었다. 이바라기시 현장에서처럼 전체 현장의 일일작업 프로세스 주간 계획과 월간계획 프로세스를 취합하여 매주 현장은 어떻게 작업이 잘 진행되어왔는지, 어떻게 개선될 수 있는지를 분석하는 프로세스 통제 미팅이 마에다사에서 이루어지고 있다.

”  
마에다

일본 오사카 근처의 이바라기시는 시청 건물을 새로 증축하기 위한 골조(The shell) 공사를 진행하고 있었다. 그런데, 한여름이라 현장사무소를 골조의 내부에 설치하기는 너무 더워 길 건너 약 60m 정도 떨어진 서늘한 곳에 조립식 현장 사무소를 설치하였다. 사무소에는 에어컨까지 설치하여 마치 산 속처럼 시원했다. 현장에는 약 150명이 일하고 있었는데 폭폭 찌는 더위에도 불구하고 쉬는 시간 동안 단 한 명도 길 건너 현장사무실에 가지 않았다.

“어떻게 된 일인가?” 해서 보았더니, 현장에서 사무실로 가는 합법적인 건널목이 없었던 것이다. 가장 가까운 건널목은 걸어서 5분 거리에 위치했으므로 현장 사무소에 다녀오려면 10분을 걸어야 했다. “왜 불법 횡단을 하지 않는가?” 하고 물었더니 “만약 누군가 그렇게 한다면 무슨 일이 발생하는가? 우리는 그런 일은 상상할 수도 없다”고 답했다.

마에다 건설은 전체 일일작업관리 시스템(Daily work management system)에 따라 모든 작업자들이 규칙과 절차를 준수하는 것이 철저했다. 또한 그러한 규칙과 절차가 그들의 시스템 그 자체이고 이것이 지켜진다는 가정하에 커뮤니케이션과 상호조정이 보장된다. 그러므로, 그들에게 건널목이 없는 길을 건넌다는 것은 매우 잘 작동하는 시스템에서 벗어나려는 행동과 같다.

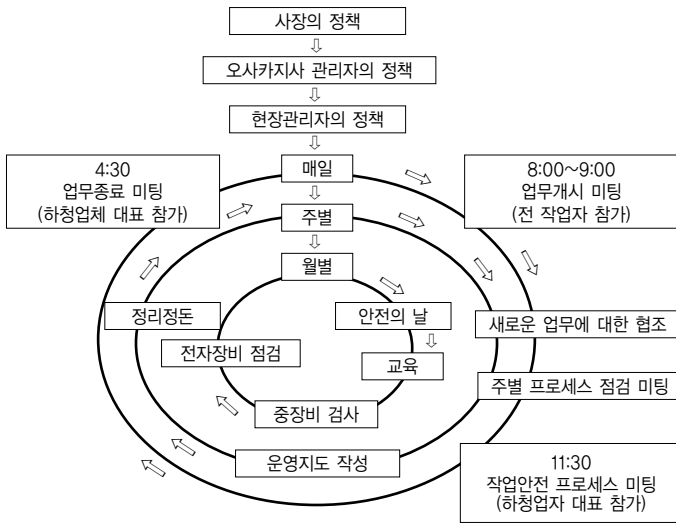
현장을 좀더 관찰했지만 누구도 이를 어기는 사람은 없었다. 마에다 사의 작업자는 어떻게 효율적인 일일작업관리 시스템이 이루어져야 하

는지를 분명히 보여주고 있었다. 많은 건설현장에는 일부 의사결정만이 표준화(Routine)되어 있다. 매일 현장 관리자는 예상치 못한 사건을 다루기 위해서 수십 번의 사소한 의사결정을 해야 하는데, 이 과정에서 굉장한 낭비와 공사 기간 지연이라는 문제가 발생한다. 마에다사의 시스템은 그것을 최소로 감소시키고 동시에 최상의 안전과 품질을 달성했다.

〈그림 1〉은 마에다사의 일일작업관리 시스템을 보여주고 있다. 마에다사는 모든 작업자가 인지해야 할 사항들을 완벽히 이해시킬 수 있는 시스템을 개발해왔으며, 자신의 업무 수행이 동료작업자들과 함께 바르게 진행되고 있음을 확인시키는 명확한 의사소통을 지속적이고 체계적으로 진행해왔다.

특히 흥미로운 것은 현장에서 작업하는 150명의 사람들 중 단지 13명만이 마에다 직원이라는 것이다. 현장 관리자, 보건 관리자, 나머지 7명의 작업 관리자들, 그리고 4명의 작업감독뿐이었다. 육체노동작업은 약 24개의 하청회사들로부터 파견된 사람들에 의해 이루어지고 있었다. 마에다사는 59억 달러의 연간 매출 중에서 10% 이상의 순수익을 올리고 있다. 작업시작 전 매일 약 8시 30분쯤에, 현장의 모든 작업자들은 공사 건물 밖의 지정된 장소로 모인다. 모이는 장소에는 각자가 서 있을 곳이 정확하게 표시되어 있고 앞쪽에는 작업도표가 벽에 걸려 있다. 모든 단위 작업은 작업도표 위에 명확하게 표시되어 있다. 이 모임에서 각자는 자신이 해야 할 일을 정확하게 파악하고 작업 방법도 동료직원이나 감독자로부터 명확하게 전달받는다.

| 그림 1 | 마에다 건설회사의 일일작업관리 시스템



오전 11시 30분에 있는 ‘작업안전절차 미팅’에서는 그날의 작업 안전 이슈에 대한 토의와 아침에 논의되었던 작업이 어떻게 이행되고 있는가를 의논하게 되는데 종종 이 미팅은 점심식사 시간까지 연장된다. 마지막으로 작업이 끝나가는 오후 5시에 ‘작업결과 미팅’을 갖는다. 이 미팅은 모든 작업자들에게 오늘 발생한 문제들을 알려주고, 내일 아침 미팅까지 해결책들을 준비하도록 한다. 미팅이 끝나면 바로 마에다의 현장 감독자는 현장 시찰을 하고 개선 방법을 철저히 검토한다.

마에다사는 전사적 품질경영인 TQM를 1983년에 도입한 이래, 1989년에는 데밍상(Deming prize)과 1995년에는 일본 품질관리대상을 수상하였다. 마에다사는 무(Zero)사고의 목표가 달성될 수 있도록 시스

템을 추진한 것이다. 건설업에서 안전이라는 중요한 문제를 완벽히 해결할 수 있다면 문제는 자연스럽게 해결될 수 있다는 것이 마에다사의 확실한 신념이다. 이바라기시 현장에서처럼 전체 현장의 일일작업 프로세스 주간계획과 월간계획 프로세스를 취합하여 매주 현장은 어떻게 작업이 잘 진행되었는지, 어떻게 개선될 수 있는지를 분석하는 프로세스 통제 미팅이 본사에서도 이루어지고 있다. 또한 마에다사의 전체 작업 현장은 매주 모든 장비에 대해서 정기적인 대청소가 있고 매월 특정일을 안전일로 지정하여 정기적으로 계획된 훈련, 중장비 정비, 그리고 전기 검사를 실시한다. 이것은 수많은 하청업자가 수행하는 복잡한 직무들을 관리하는 데 매우 유용하다는 것이 마에다의 관리자들의 공통된 의견이다.

마에다사의 사례에는 두 가지 핵심 교훈을 제공하는데, 첫 번째는 철저하고 공식적인 프로세스를 통한 현장의 모든 사람들이 정보를 공유하게 하는 것이다. 두 번째는, 현장감독은 작업에 대해서뿐만 아니라 시스템에 대해서도 직무를 맡은 개인 스스로 작업 개선의 책임을 지게 하는 것이다. 이렇게 된다면 모든 작업자는 시스템을 통해서 작업을 스스로 관리하기 시작할 것이다.

초일류기업  
현장 리포트

## 6시그마의 파워

“

의사의 처방에 오류가 있을 가능성은 얼마나 될까? IBM의 분석가들은 이런 질문에 대해 연구했고, 그 결과 오류 확률이 약 0.62%로 측정됐다. 이 수치는 상당히 높은 것으로 매년 수천 명의 사람들이 의사들의 이런 실수로 아픔을 겪을 수 있다. 1980년대 중반에 미국 기업의 절반 정도가 이런 통계 수치로 나타난 성과 추적과 지속적인 결점 보완의 중요성을 발견하였다. 이후 빠른 발전이 이루어지면서 모토로라사와 같은 몇몇 기업들은 '6시그마'라는 목표를 만들어 이를 달성하기 위한 노력을 경주하면서 생산성의 향상과 불량률은 혁신적으로 개선되었다.

모토로라 / GE

”

의사가 당신에게 처방전을 적어주었을 때, 그가 실수할 가능성은 얼마나 될까? IBM의 분석가들은 이런 질문에 대해 연구했고, 그 확률을 약 0.62%로 측정했다. 그 수치가 그리 높은 것 같이 들리지 않겠지만 만약 당신이 아프다고 상상해보라. 의사는 당신에게 처방전을 3, 4, 5, …… 번 적어주었다. 실수의 가능성은 2.5%나 3%로 육박할 수 있다. IBM의 분석가들은 기업 내에서 꽤 잘 돌아간다고 생각되는 프로세스에서도 유사한 수준의 실수가 계속 반복되는 것을 발견했다. 이런 문제들은 레스토랑에서 고객의 계산서를 처리하는 과정에서도, 혹은 비행기에 화물을 싣는 과정에서도 발생할 수 있는 것이다.

통계학자들의 표현을 빌면, 이런 것들은 ‘4시그마 프로세스’이다. ‘시그마’는 분산의 측정치이다. 시그마는 프로세스의 ‘표준 편차’를 가리키는 것으로, 쉽게 말해 모든 현상이란 늘 변함 없이 꼭 같을 수는 없으므로 표준으로부터 벗어나는 정도를 말한다. 정상적인 프로세스에서 1,000건당 6건 정도가 불량인 양 생긴다면 4시그마로 이해하면 될 듯하다.

일반적으로 가장 신뢰도가 낮은 프로세스 중 하나를 미국에서는 전화로 하는 세무상담을 꼽고 있는데 ‘2시그마’ 정도이다. 여기서 받을 수 있는 세무상담 10건 중 4건 정도는 잘못된 정보를 받는다는 것이다. 이와는 반대로, 가장 신뢰가 높은 프로세스 중 하나는 민간 비행기의 이착륙에 관한 것으로 ‘7시그마’에 해당한다. 이런 이착륙 프로세스에서는

‘불량’으로 엄청난 인명 피해가 생길 수 있으므로 이런 신뢰할 만한 결과는 매우 다행스러운데 2백3십만 번 착륙하면 그 중 한 번 정도 사고가 난다는 것이다.

약 15여 년 전부터 미국 기업가들은 어렵게 통계적인 성과 추적과 지속적인 불량률 감소 노력의 중요성을 알게 되었다. 1980년대 중반 이래 모토로라사를 위시한 몇몇 기업들의 목표는 ‘6시그마’를 달성하는 것이었다. 이것은 100만 건당 3, 4번의 불량만이 존재하는 매우 높은 수준의 신뢰성을 의미한다.

이런 프로세스의 선구자가 모토로라사이다. 이 회사는 1970년대 후반부터 품질 개선의 필요성을 깨우쳤다. 1970년대 모토로라사의 이동통신과 반도체 사업은 경이적인 매출과 수익을 달성했다. 그런데, 이런 잘 나가는 회사에 한 관리자가 찬물을 끼얹는 발언을 하게 되었는데 “우리의 품질은 몹시 열등하다”는 선언이었다. 당시 로버트 켈빈 회장은 이 관리자의 발언에 관심을 갖게 되었고, 허심탄회하게 다른 관리자들과의 생각을 조사한 결과 그와 비슷한 의견으로 취합되었다. 당시 모토로라사의 제품은 불량률이 줄고 있었지만 출고 당시에는 문제가 없다가 제품이 고객에게 도착되어 작동하면 제대로 작동되지 않는 불량품이 많아 골치를 썩고 있었다. 이리하여 모토로라사는 6시그마라는 새로운 개념을 도입하여 완벽한 생산 프로세스의 혁신을 꾀하게 되었고 이후 전세계에 많은 공헌을 하게 되었다. 모토로라사는 우선 처음 2년 동안을 깨어나는 단계로 설정하고 소위 품질이 무엇인지를 인식하는 단계로 삼았지만 당시 조직 내 누구도 그것에 관해 무엇을 해야 할지 몰랐다.

1981년에 모토로라사는 새로운 목표를 설정했다. 그 목표는 조직의 전 부문에서 현재의 품질 수준을 1986년까지는 '10배'의 품질 향상을 달성하는 것이었다. 그러나, 추진 과정에 문제가 많았다. 예를 들어, 객관적인 기준을 주지 않고 각 사업장이 '10배 개선'을 위해 그들 임의로 목표를 정의하여 추진하도록 방치하다 보니 1985년에 각 사업장이 그동안 개선된 사항을 취합하기는 했으나, 상대적인 비교가 거의 불가능했고 신뢰하기가 힘들었다.

그러한 문제들이 발견되면서 1985년 중반, 품질에 대한 명확한 정의와 모든 사업장에서 공히 사용할 수 있는 명확한 측정치가 만들어졌다. '불량'의 정의를 '고객에게 불만족을 야기하는 모든 것'이라고 정의했고, '업무의 단위 당 불량수'를 측정치로 삼았다. 예를 들어, 회로판 조립에서 단위라는 것은 기술적 매뉴얼의 한 페이지, 소프트웨어 코드의 한 줄, 한 시간의 노동 등으로 분류되었다.

모토로라사의 경영진은 이때가 모토로라사의 역사상 가장 생산성이 높은 시기였다고 기억한다. 그들이 무엇을 시도해야 하는지에 대해 새롭게 이해하고 과거와는 다른 측정치를 사용하게 되자, 각 사업장들은 하루가 다르게 생산성이 높아졌다. 1987년부터 1992년까지 켈빈 회장은 보다 어려운 목표를 제시했다. 그 목표는 1989년까지 기존의 품질에서 다시 10배 개선을 달성하는 것이었고 1991년까지 100배의 개선을, 그리고 1992년까지 6시그마 품질을 달성하자는 것이었다. "어떻게 우리가 2년 내에 10배의 개선을 할 수 있습니까?"라고 당시 모토로라 아시아 지역 총괄 회장이 묻자, 켈빈 회장 "그것이 품질이기 때문이오"라고 잘라 말했다는 일화가 있다.

1989년까지 모토로라사의 전 사업부들은 새로운 목표를 수립하고 이에 매진했다. 1991년에 제조 사업부에서 행한 품질 개선과 폐기물 감소에 의해 전사적으로 7억 달러를 절감했다. 1992년에는 품질 개선 노력으로 절감한 누적액이 44억 달러에 달했다. 1988년에 모토로라사는 말콤 볼드리지상을 수상했고, 1992년에는 전사적으로 6시그마에 근접하는 성과를 올렸다.

모토로라사는 '6시그마를 위한 6단계' 라는 간단한 프로세스를 제정하여 이를 달성할 수 있었고, 조직 내 모든 사람들이 이를 활용하도록 했다.

1. 당신의 제품은 무엇인가? 당신이 하는 일을 정의하라. 그리고 그것을 적어보라. 그러면, 아마 당신의 제품과 더욱 가까워질 것이고 해야 할 일이 명확해질 것이다.
2. 당신의 업무는 누구를 위한 것인가? 당신의 고객이 누구인지를 명확히 하라.
3. 당신의 업무를 수행하는 데 무엇이 필요한가? 당신 업무의 전체적인 그림을 그려보라.
4. 당신은 어떻게 작업을 수행하는가? 행해져야 할 모든 작업들과 함께 현장작업 수준에서 자신의 업무를 살펴보라.
5. 당신은 그 업무를 어떻게 하면 더 잘할 수 있을까? 프로세스에서 잘못된 점을 찾고 헛된 노력을 줄여라. 당신은 다음과 같이 함으로써 이를 실천할 수 있다. a) 각 단계에서 나타날 수 있는 오류의 종류를 구분하라. b) 각 종류의 오류가 나타날 가능성을 줄이는

방법을 생각하라. 그리고 부가가치가 없거나 최적의 상태에 미치지 못하는 작업이나 행동을 과감히 제거하라. 즉, 이 단계에서 당신은 작업속도와 불량에 대한 새롭게 개선되어진 구체적인 그림을 갖게 된다. 이 시점에서 어떤 변화가 필요한지 알기 위해 공급자들과 지속적인 대화를 통해 고객의 요구 사항을 확실히 아는 것이 중요하다.

6. 목표 대비 실제 성과의 측정과 공표를 통해 지속적인 개선을 보증하라. 지속적인 개선 속에서 나타나는 결과의 진척도를 보고하라. 이러한 진척도를 표시한 차트에 목표 대비 실제 불량을 그래프로 표시하라.

이런 방법론은 모든 작업장에서 통용된다. 즉 작업 단위당 불량은 모든 형태의 사업에서 활용될 수 있는데 이는 고객요구 사항을 예측하는데도 매우 유용하다. 성과가 개선되면 고객의 기대치도 올라가기 때문에 불량에 대한 고객의 정의는 보다 엄격해진다.

최근, 이러한 6시그마 프로세스는 기업들의 품질 수준을 예측할 수 있는 간단한 잣대가 되었다. 개별 작업 단위에서 6시그마를 달성한 조직이라면 예를 들어 휴대폰이나 컴퓨터 칩을 생산하는 회사라고 가정하자. 최종 제품이 100단계의 작업을 거치거나 100개의 부품으로 이루어졌을 경우 최종 제품이 불량일 확률은 0.034%, 즉 100,000단위 생산에 34개의 불량품이 나오는 것이다. 이와는 대조적으로, 4시그마 조직은 약 46.36%, 즉 100개의 최종 제품에서 46개의 불량품이 나오게 된다고 쉽

게 추적할 수 있는 것이다.

아마도 6시그마의 힘은 GE의 회장인 잭 웰치의 업무에서도 명백하게 드러난다. 잭 웰치 회장은 “개선하라. 그렇지 못한다면 팔아 치우든지 없애라”라는 말 때문에 ‘뉴트론 잭(Neutron Jack)’으로 알려져 있다. 실제 GE의 어떤 사업 부문도 글로벌 시장에서 1, 2위를 차지하지 못하면 매각하거나 폐쇄했다. 1980년대에 잭 웰치는 ‘속도(Speed), 단순화(Simplicity), 자기확신(Self-confidence)’라는 모토를 내세웠다. 이는 GE의 종업원들이 어떻게 계속적으로 개선하는가를 잘 보여주는 것이다. 1980년대 후반과 1990년대 초의 ‘워크아웃(Work out)’, ‘혁신 목표(Stretch goal)’, ‘Boundary-lessness’ 등은 오늘날의 경영 법칙과도 같은 것들이다. 잭 웰치 회장은 최근의 발표에서 모토로라사가 1980년 중반 이후 매년 68%를 개선한 반면, GE는 84%의 개선을 했다고 자부했다.

6시그마는 미국 산업의 완벽함을 상징하는 기준이 되었다. 모토로라사가 반도체와 통신 산업에서 그랬던 것처럼, GE사도 전세계 수천의 공급자와 경영자들에게 6시그마를 전파하고 세계 생산성 향상에 도움을 주었다. 6시그마의 개념은 21세기를 살아가는 기업들에게는 분명 탁월함의 시금석인 것이다.

초일류기업  
현장 리포트

# 변화의 기업문화 만들기

“

오라클사가 원하는 것과 같은 혁신을 성취하기 위해서는 무엇이 필요한 것일까? 오늘날 세계에서 가장 성공적인 기업들을 살펴보면 이들이 혁신을 위해 얼마나 많은 투자를 하고 있는지를 알 수 있고 또 그런 투자를 통해서 얼마나 큰 수익을 창출해내고 있는지를 볼 수 있다. 그렇다면 과연 이런 회사들이 단순히 다른 회사들보다 더 많은 혁신에 투자를 했기 때문일까? 아니면 더 똑똑한 종업원들을 두고 있어서일까? 둘 다 정답은 아니다. 무엇보다 중요한 것은 원하는 방향으로의 혁신을 이룰 수 있도록 하는 기업의 문화일 것이다.

오라클 / 3M / 마이크로소프트

”

**과연** 누가 21세기의 컴퓨터 기술을 지배할 것인가? 오늘날 컴퓨터 산업은 두 거대한 기업에 의해서 좌우되고 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 논란의 여지없이 오늘날 최대의 소프트웨어 공급자인 마이크로소프트사가 그 하나일 것이다. 벌써 110조 원이 넘는 매출 규모를 가지고 있고 마이크로소프트사와 견줄 수 있는 유일한 기업이다. 오라클사의 회장인 래리 엘리슨은 마이크로소프트사를 제치고 리더의 자리를 확보할 전략을 세워놓았고 전세계를 네트워크로 연결하려는 이른바 '네트워크사회(Network society)' 라는 개념을 정립했다. 그는 모든 컴퓨터가 연결되어 네트워크가 구성되면 오늘날 텔레비전을 설치해서 보는 것과 같이 적은 비용이 들지만 지금까지 개인용 컴퓨터가 해왔던 것보다 엄청난 생활의 변화를 가져올 것이라고 예측하고 있다.

오라클은 지금까지 대기업의 거대한 양의 데이터를 처리하고 관리하는 사업을 통해서 성장해왔다. 오라클사의 소프트웨어는 모든 컴퓨터 환경에서 운용되기 때문에 어느 곳에 가든지 어떤 컴퓨터를 사용하든지 기업의 네트워크망을 통해서 필요한 정보를 찾고, 확인할 수 있다. 엘리슨 회장은 오라클사의 유니버설 네트워크망 구축이 완성되면 오라클사와 그와 관련된 사람들의 일상 생활 환경을 완전히 변화시킬 수 있을 것이라 믿고 있다.

그 네트워크 컴퓨터는 오라클사가 디자인하는 운용 시스템을 사용

하게 될 것이고 사용자가 아무리 복잡한 작업을 수행하더라도 사용하기 쉽고 강력한 소프트웨어를 통해서 그 진가를 발휘할 것으로 예상된다. 그는 결국 이러한 컴퓨터 네트워크의 구축과 그것에 이용되는 소프트웨어 그리고 현재 협력 관계를 맺고 있는 회사들이 현재 리더의 자리에 있는 마이크로소프트사를 추월할 것으로 확신하고 있다.

오라클사가 원하는 혁신을 성취하기 위해서는 무엇이 필요한 것일까? 오늘날 마이크로소프트, 휴렛팩커드, 소니와 같은 세계에서 가장 성공적인 회사들을 살펴보면 이들이 혁신을 위해 얼마나 많은 투자를 하고 있는지를 알 수 있고 또 그런 투자를 통해서 얼마나 큰 수익을 창출해내고 있는지를 볼 수 있다. 그렇다면 과연 이런 회사들이 단순히 다른 회사들보다 더 많은 혁신에 투자를 했기 때문일까? 아니면 더 똑똑한 종업원들을 두고 있어서일까?

둘 다 정답은 아니다. 다시 말하면 단순히 더 많은 투자 그리고 더 똑똑한 종업원이 오라클사에 혁신을 가져다줄 수 있는 것이 아니라는 것이다. 많은 회사들이 그렇게 했지만 혁신에 실패하고 사업을 그만둔 경우는 많이 찾아볼 수 있다.

무엇보다 중요한 것은 원하는 방향으로 혁신을 이룰 수 있도록 하는 기업의 문화일 것이다. 그리고 오늘날 오라클사가 처한 상황도 이러한 경우이다. 오라클사는 5개의 조직이 매우 느슨하게 연결된 하나의 기업이다. 각 조직이 네트워크 고객사들을 지원하는 데 있어서 각각의 역할이 있다. 그 5개의 조직은 오라클사의 기술, 판매, 컨설팅, 관리, 그리고 서비스 부서로 되어 있는데, 각각의 문화가 매우 독립적이고 독특하다.

그래서인지 항상 좋은 관계에 있지만은 않다.

오라클사의 기술 부서는 스탠포드(Stanford), 칼텍(California Tech), 엠아이티(M.I.T), 버클리(Berkeley)의 네 학교에서만 신입사원을 선발할 정도로 세계 최고의 실력자들이 모인 조직이다. 오라클사는 이들을 마치 왕자를 모시듯이 대우해준다. 만약 이들이 회사를 떠난다면 근처의 최고의 회사들이 오라클사의 경력만으로도 앞을 다투어 모셔가려고 할 것이다. 이미 약 100명 정도가 오라클에 근무하면서 받은 스톡옵션으로 백만장자가 되었고 이들이 결국은 세상을 떠들썩하게 할 만한 소프트웨어들을 만들어냈다.

하지만 오라클사의 종업원들이 다 백만장자가 되는 것은 아니었다. 판매 부서나 컨설팅, 관리 부서, 그리고 서비스 부서는 괜찮은 연봉과 복리후생을 누리고 있지만 기술 부서와 같은 스톡옵션을 받지 못하고 있었다. 심지어는 회장에게 직접 보고하는 위치에 있는 중역들도 기술 부서에 대한 특별한 대우에 대해 불만을 털어놓곤 했다. 대다수의 종업원들이 기술 부서만큼 대우를 받지 못하고 있다고 생각했다.

이것이 세상을 바꾸어놓으려는 야심을 가진 오라클사의 문제였다. 네트워크 장비 관련 제품에서 매년 40%의 판매 성장을 이룩하고 있었지만 오라클사는 이런 문제에 부딪히게 되었다. 또한 마이크로소프트사도 결코 오라클사나 어떤 다른 회사들이 네트워크시장을 독점하는 것을 그대로 보고 있지만은 않았다. 마이크로사의 윈도우 엔터 운영시스템은 이러한 오라클사의 틈새를 겨냥한 제품이다. 당시 오라클사는 “마이크로소프트사를 이겨라”라는 구호를 여기저기에 달아놓을 정도로 자극되었고, 중역들은 비로소 종업원들이 한 목표를 가지고 일치 단결해야 한다는 것을

깨달았다.

대기업의 데이터베이스를 관리하는 것이 값싼 컴퓨터나 사용이 쉬운 소프트웨어로 전세계를 연결한 네트워크를 관리하는 것보다는 간단하다. 현재 엘리스 회장을 비롯해 사장 이하 고위경영자들은 오라클사의 “네트워크화된 세상을 만들자”라는 새로운 모토에 혼신의 노력을 기울이고 있다. 그러나 이것을 이루기 위해서는 대대적인 기업 문화의 변화를 성공적으로 이루어내야만 한다.

창사 이래 처음으로 오라클의 경영진은 중간관리자들 이상의 매니저들로 하여금 전사적인 의견 수렴 작업에 착수했다. 약 500명의 인원이 약 반 년 동안 숙고하여 변화를 위한 계획을 세웠고 그 결과로 새로운 회사의 비전을 제시하기에 이르렀다. 오라클사는 틈새에서 전체 시장으로, 클라이언트-서버 컴퓨팅 환경에서 네트워크 환경으로, 독립적이었던 사업부 체제에서 하나의 팀으로 변화를 선언하게 되었다. 그러기 위해서는 제품, 마케팅, 제품배달, 수익모델, 종업원 그리고 모든 회사의 기반 사항들을 바꾸어야 한다고 제시했다. 마치 새로운 종교의 탄생을 알리는 것과 같이 회사 곳곳에, 심지어는 종업원의 컴퓨터 화면, 마우스패드, 사무실 벽이고 할 것 없이 여기저기 새로운 회사의 비전을 광고했다. 회장인 엘리스는 전체 운용에 관한 권한을 사장에게 일임하고 자신은 항상 문제의 발단이 되는 기술 부서의 최고 담당자의 역할을 맡았다.

이것으로 과연 모든 것이 해결될까? 물론 아니다. 오라클사는 이제 겨우 무엇을 하고 싶은지를 찾았을 뿐이다. 어떻게 그것을 성취할 것인지가 다음의 과제인 것이다. 비전을 아무리 숙지시킨다 하더라도 분리된 5개의 조직을 하나의 팀으로 만들기에는 역부족이다. 하지만 마이크로소프트사

를 이기기 위해서 이것은 반드시 뛰어넘어야 할 오라클사의 장벽이었다.

오라클사는 경쟁자인 마이크로소프트사 외에 3M사를 벤치마킹 모델로 삼았다. 3M사는 20세기 초반에 매스킹 테이프(보호용 테이프)를 발명하여 시작한 생산업체로서 플라스틱 테이프에서부터 우리가 잘 알고 있는 포스트잇까지 수많은 제품을 생산하는 회사이다. 어떤 면에서는 오라클사의 세계 최고의 엘리트들이 모인 기술 부서보다도 3M사의 종업원들이 혁신을 만들어내는 데 더 익숙하다고 볼 수 있다. 왜냐하면 아주 평범한 종업원들을 데리고 그러한 혁신을 이룬 조직이기 때문이다. 그것이 3M사가 가진 시스템의 진가이다. 즉 종업원을 채용한다기보다는 그들의 창의적인 아이디어를 채용했기 때문이다.

3M사의 종업원들은 오라클사의 종업원들처럼 처음부터 소프트웨어의 천재들이나 최고의 기술자들이 아니고 그저 주말에 쇼핑하고 지역에서 열리는 축제에도 참석하는 평범하기 그지없는 사람들이다. 단지 그들은 그들의 일상을 그대로 비즈니스에 가져와서 사업으로 만들었다. 3M사의 경험으로는 오히려 다소 보수적인 도심지 외각에 거주하는 사람들이 혁신을 이끄는 조직에 더 적합하다고 한다. 가장 잘 관리되는 농장팀의 경우를 보면 팀원 모두가 같은 지역 사람들이다. 경작을 하거나 추수하는 일을 일일이 다른 사람들에게 설명할 수 있는 사람은 적을 것이다. 이런 일들은 경험에서 나오는 것이고 실제로 일을 하면서 체험으로 얻는 지식이기 때문이다.

이렇듯 3M사는 혁신문화를 만드는 데 있어서 동질성에서 오는 장점이 있다는 것을 발견하였다. 다른 어떤 기업들보다도 3M사는 회사의 일부분을 완벽한 자율성과 책임을 부여하면서 운용하도록 종업원들에게

말기고 있었다. <표 1>은 오라클사와 3M사의 혁신 시스템을 비교한 것이다. 몇몇 시스템을 보면 알 수 있듯이 오라클사나 다른 하이테크 회사들이 배울 만한 점이 있다. 그러나 오라클사가 단순히 3M사의 시스템을 모방할 수는 없다. 오라클사는 여전히 최고의 학벌을 가진 전문기술자들을 채용해야 하기 때문이다.

어떤 면에서 3M사의 종업원들은 중역들을 포함한 모든 위치에서 보다 더 개방적이고 겸손한 성격의 소유자들인 것 같다. 관리자들도 지위 고하를 막론하고 모든 위치의 기술자들과 같이 파트너로서 일할 준비가 되어 있고 만약 기술자 한 명이 특이하거나 일상적이지 않은 아이디어를 제공하면 경영진은 그것을 어떻게 해서든지 사업으로 연결시키는 일에 발벗고 나선다. 마찬가지로, 기술자들도 새로운 제품을 창출해내기 위해서 관리자들이 하는 마케팅이나 경영 관련 기법들을 배우려 한다.

많은 다른 테크놀러지 회사들처럼 오라클사에서도 기술자가 정상에 오르는 경로는 오직 하나뿐이다. 그들이 조직에서 혁신을 기울이는 신기술 혹은 핵심기술 개발에 아주 커다란 기여를 했다는 것을 증명해내는 수밖에 없다. 그러나 3M사에서는 기술자들이 성공할 수 있는 길을 여러 경로로 열어놓았다. 그들은 자유자재로 경영관리팀에 가서 일할 수 있고 또 그들이 다소 초보적인 기술로도 회사의 핵심기술 개발연구실에 가서도 일할 수 있도록 되어 있다. 만약 그곳에서 성공하면 ‘칼턴 소사이어티(Carlton Society)’라고 불리는 기술자들에게는 영예가 되는 조직의 일원이 될 수 있다. 일원이 되면 더 많은 급여는 물론이고 생산적인 기술자로서뿐만 아니라 존경받는 관리자의 대우를 받게 된다. 이 조직의 일원이 되든 안 되든 모든 종업원들은 자기 시간의 15%를 아무 조건 없이

| 표 1 | 오라클사와 3M사의 혁신 시스템

	일반기업	초일류기업
기술자의 유형과 규모	수천 명의 소프트웨어 개발자	수천 명의 각기 다른 분야별 전문가
혁신자들의 전공 분야	소프트웨어팀의 최고 공헌자로서 역할을 담당할 수 있는 분야가 그들의 전공 분야	- 복수 전공, 칼턴 과학자회 소속, 전공 분야별로 창업도 지원 - 업무의 15%는 자신이 관심있는 업무를 배우도록 제도적 장치 마련
계 층	5개의 계층 - 소프트웨어 개발 층 - 영업사원 층 - 컨설턴트 층 - 행정관리 층 - 일선 서비스 층	평등성 - 별도의 계층은 존재하지 않음
중간 관리자의 관점	일반 관리자는 소프트웨어 개발팀에 들어 가는 것을 지상최대 목표로 삼음	모두가 자신의 일에 자긍심을 가짐
목 표	세계적으로 효율 가능한 네트워크 소프트웨어 기술 및 목표지향적 개발 프로세스	시장지향적(기술은 회사에 귀속되나 제품은 각 사업부에 귀속)
보상기회	소프트웨어 개발자에게 엄청난 스톡옵션 제공	고위관리자가 되면 충분한 보상이 되도록 운영

자신이 원하고 관심 있는 일에 할애할 수 있다.

3M사가 그렇게 많은 신제품과 혁신을 이끌어낼 수 있었던 원동력은 분사(Spin off) 시스템에 있다. 분사 시스템은 어떤 경로를 통해서든 새로운 아이디어를 내서 그것이 제품화되면 그것을 하나의 독립적인 사업으로 만들고 아이디어를 제공한 사람이 그 사업의 사장격이 되도록 하는 것이다. 결코 기술자들에게 전형적인 사업가들처럼 사업 아이디어를 실제 사업으로 만들어낼 것을 강요하지 않는다. 이런 전략이 먹혀 들어간 것이다. 보통 기술자들은 강요하지 않아도 자신의 아이디어에 몰입한다. 이것이 아이디어를 성공적인 사업으로 이끄는, 오라클사에는 없는

원동력이다.

3M사의 예가 오라클사에 딱 맞는 해답을 가져다줄 수는 없다. 아마도 오라클사가 그들의 기술자들을 왕자 대하듯이 하지 않는다면 오라클사의 바로 옆 건물에 있는 다른 하이테크 회사에서 오라클사가 계획한 기술이나 신제품이 나오게 될 것이다.

오라클사가 처한 어려움은 바로 그것이다. 어떻게 하면 최고의 두뇌들과 일반 관리자들이 함께 조화롭게 일할 수 있는 조직을 만드느냐인 것이다. 최대의 경쟁자인 마이크로소프트사가 이런 면에서는 조금 앞선 듯하다. 빌 게이츠는 최고의 두뇌들을 유치하는 것뿐만 아니라 어떻게 하면 창의적인 사람들을 확보하느냐 하는 데 관심을 가졌고 그 결과로 엔카르타(EnCarta)라는 백과사전과 시장에서 큰 역할을 하고 있는 아동들을 위한 소프트웨어를 만들었다.

이러한 이유로 오라클사는 바짝 긴장을 하고 있다. 하지만 어떤 기업문화가 적합할지 아직 찾지 못하고 있는 듯하다. 기술경쟁력만으로는 21세기의 소프트웨어산업을 이끌어갈 수 없다. 오라클사는 최고의 기술력과 마케팅 전문지식 그리고 여러 다양한 전문지식인들이 하나의 팀이 되어서 일할 수 있는 문화와 조직을 만들어내야 한다. 이것이 오라클사의 당면 과제이다.

# 3부 종업원을 감싸안아라



혁신 목표를 달성하기 위한 방법을 제대로 아는 기업들은, 개선을 위해 종업원들이 조직 전체의 목표를 위해서 자신의 업무가 어떻게 하면 다른 부서나 종업원들의 업무를 지원해줄 수 있는가를 인식하고 접근할 수 있게 돕는다. 혁신 목표와 그 목표를 설정하는 방법도 중요하지만 혁신목표는 그 목표를 위해 노력할 실무자들과 긴밀하게 협력하지 않으면 달성할 수가 없다. 그래서 최고경영자는 종업원들이 목표를 어떻게 추구하는지를 파악하고 그들의 목표 달성 방식을 이해하는 데 귀를 기울여야 한다. 그러기 위해서는 조직 전체에 수용될 수 있는 목표를 선정하고, 전체 목표의 달성을 위해 조직의 각 부문의 역할과 역할 수행의 방법을 제시하면서, 조직이 잘 학습할 수 있도록 스스로 고무되는 조직으로 재편성해야 한다.

GTE/해리스/밀리켄/페더럴 익스프레스스/루센트 테크놀로지/앨캐텔/누코/사이프레스 반도체/마이크로소프트/코닥/아사히 맥주

# 지식노동자의 자기관리 기법

“

록히드마틴사는 '성과관리팀'의 개념을 화이트 칼라 직원으로 확장했다. 이 성과 관리 시스템에서 엔지니어링 팀원 11명은 함께 엔지니어링 디자인의 품질뿐만 아니라, 팀원들의 비용, 스케줄, 낭비 시간 등이 생산성에 어떤 영향을 미치는지에 대한 자체 측정 기준을 만들어 조사한다. 즉 조직원들이 스스로를 '관리자'라고 여길 때, 전문 능력이 얼마나 많이 개선 함양되는지를 보여준다.

록히드마틴

”

록히드마틴사에서 생산 엔지니어링 담당 이사로 근무하는 제리 월드는 그가 관리하는 14개 팀의 팀장들을 일일이 간섭하지 않는다. 물론 예전부터 그랬던 것은 아니다. 그가 관리하는 14개 부서의 성과는 극적으로 변했다.

5년 전부터, 모든 생산 담당 엔지니어들의 주요 목표는 단순히 최고 제품들과 부품들을 디자인하는 것이었다. 꾸준히 연구를 하다 보면 분명 과거보다는 나은 엔지니어가 되기는 하겠지만, 꼭 높은 성과를 가져올까? 그렇지 않다.

대부분의 회사가 가장 좋은 부품들을 만드는 데 초점을 맞추다 보면, 엔지니어들은 스케줄, 비용, 생산성, 디자인 능력 등과 같은 것의 고려하지 않는다. 만일 당신이 그것들을 어떻게 관리하고 있는가를 묻는다면, 엔지니어들은 ‘관리자들의 업무’ 라고 말했을 것이다. 그들은 ‘내부 고객만족’의 개념에 대해 거의 들은 적도 없다. 내부 고객만족이라는 것은 “당신의 디자인이 좋다”는 의미가 기술적인 측면에서 평가되는 정도가 아니라, 실제 이를 이용하는 조직 내부의 사람들의 니즈에 맞춰졌는지 결정되어야 한다는 것을 의미한다.

엔지니어들은 엔지니어링을 공부하는 데 상당히 많은 시간을 투자하면서도, 그 분야 밖의 것들에 대해서는 알려고 하지 않는다. 심지어 품질 기능 전개(QFD)나 실험 설계와 같이 엔지니어링과 관련된 개선 방법에 대해서조차 별 관심이 없다. 엔지니어들은 대개 그런 기술들은 그 분

야의 전문가가 다루어야 한다고 생각한다.

패트리어트 미사일의 중요 부품과 아파치 헬기의 헬파이어 미사일 등의 제품을 만드는 록히드마틴사는 1980년대 미국 방어력 증강에 힘입어 최근까지 성공을 거두어왔다. 만약 이런 전문성이 모두 아무 쓸모 없어진다고 해도 큰 문제가 되지 않는다. 하지만, 록히드마틴사의 관리자들은 지금까지처럼 외부 상황에 따라 쉽게 주어진 성공이 영원하지 못하리라는 것을 알고 있었다. 방어력 증강은 곧 끝날 것이고, 록히드마틴사는 비용을 고려해야 하는 사업 분야에서 경쟁해야 할 것이었다.

일본 방식의 QC 서클의 도입이 실패로 끝난 1987년에 록히드마틴사에서는 자기관리팀에 대한 관심이 블루 칼라 노동자들로부터 일어나기 시작했다. 초기에 록히드마틴사는 종업원들이 QC 서클에 선택적으로 참여할 수 있게 했고 그 결과 관심 부족과 관리 지원의 부재로 실패하게 되었다.

이후 비용절감의 압력이 더욱 강해지면서 록히드마틴사는 공장의 순수 노동팀들에게 책임감과 문제 해결 능력을 주려는 시도를 했다.

현재 록히드마틴사는 노동자들이 팀의 명령을 받도록 했다. 즉 1990년에 들어서는 생산 부문의 모든 단순 노동자가 '성과관리팀(PMTs)'에 소속되었다. 이 팀은 공장 각 부문에 대한 모든 관리를 스스로 지게 했다. 그 결과 노동자들은 이전에 전혀 관심도 없었던 문제에 대한 접근과 분석 기술에 대한 교육을 스스로 요구하고 이수받았다.

이런 변화는 각 개인들이 1인당 2,000달러 이상의 성과 개선 향상이라는 예상치 못한 결과를 낳았다.

하지만, 군수산업의 경쟁이 더욱 치열해졌다. 결과적으로, 록히드마틴사는 PMTs의 개념을 화이트 칼라 노동자로 확장했다. 화이트 칼라 노동자들도 이미 성과에 극적인 변화를 줄 수 있는 결정을 하고 있었는데 “왜 프로젝트를 디자인하거나 스케줄을 세울 때 적절한 기준을 고려하도록 그들을 훈련시키지 않는지?” 하는 문제였다.

그 결과 1년 후 종업원당 거의 13,000달러의 개선 효과라는 엄청난 성공을 거두었다.

록히드마틴사는 유사한 상황에 처한 모든 부서에 PMTs를 만들었다. 각 팀에는 미국 정부의 무기 시스템 제조와 관련하여 평균 10명의 스태프가 포함되어 있었다. 예를 들어, 마이크로일렉트로닉(Micro-Electronics Centre:MEC) 엔지니어링팀에는 11명의 엔지니어가 포함되어 있었다. 이 팀이 하는 일은 포장 디자인팀이 고안한 회로판을 가지고 고객들이 요구하는 형태의 전자장을 개발하고 있었다.

그들의 접근 방법은 우수한 디자인에 우선순위를 두었고, 그 다음으로 배송 시간에 초점을 맞췄다.

PMT 시스템에서, MEC 엔지니어링 팀의 전체 구성원 11명은 스스로 아래의 관리 측정 기준을 개발했고 그 측정 기준에 따라 주별 점검을 통해 일일 업무를 관리했다.

- 품질
- 비용
- 스케줄
- 낭비 시간

- 생산성
- 고객만족도
- 전문적인 개발
- 교차감사 점수

물론 이 모든 것을 전형적인 하위 조직들이 평가 기준으로 마련하려는 것은 아니다. 과거에는 평가 측정이 고작이었다. 즉 생산한 양 대비 작동하는 양의 비율이 그것이었다. 품질 측정은 ‘생산 대비 작동 비율’이다. 이것은 시제품들이 올바르게 작동하도록 디자인되었는지에 대한 비율이다. 하지만, 디자인 품질은 엔지니어나 그들의 상급자에 의해 평가되기도 하지만, 사실은 그들의 내부 고객에 의해서도 평가된다.

게다가, 각 팀은 그들의 내부 고객들과 프로그램 관리담당자(예를 들어 그들의 내부 고객의 내부 고객)들로부터 매월 만족도에 대한 피드백을 받게 되어 있다. 이것은 문서보다는 직접 방문이나 전화로 해야 하는 ‘문서 없는 피드백(Paperless feedback)’이다. 직접적인 대화를 하는 것은 얼마나 잘하고 있는지에 관한 내용보다는 그들이 고객에게 어떻게 보다 나은 서비스를 하는지에 대해 장기적인 지침을 제공한다.

전문적인 분야에서는 더욱 극적으로 변하고 있다. 예전에 엔지니어들이 좁은 범위의 기술적인 관심 분야에 대해 연구했다면, 현재 그들은 품질 기능 전개 과정, 실패 방식의 평가와 분석, 실험 설계, 이익 가치 회계 등에 대해 공부하고 있다.

더욱이 그 팀들은 ‘상호 감사’를 실행한다. 록히드마틴사는 비슷한 두 팀을 짝짓고 10~12개의 표준 약정을 이용하여 달마다 서로를 검사하

게 한다. 예를 들어, 디자인에 대한 검토를 하고 있는가? 프로토타입 (Prototype)은 만들었는가? 당 프로세스에서 잘못된 방식을 분석하는가? 품질 기능 전개 과정은 실시하는가? 등이다. 매월 감사팀은 다른 팀이 끝낸 실제 프로젝트들을 보고, 그들이 올바른 단계를 밟고 잘 관리했는지 등의 모든 프로세스를 상세히 살펴본다.

모든 활동에는 보상이 주어지는데, PMTs의 구성원들은 중요한 프로세스 개선에 대하여 보상을 받는다. 1995년에 그들은 1인당 월 평균 1,400달러(1년에 16,800달러)를, 1996년에는 11% 증가한 1,600달러(1년에 19,200달러)를 받게 되었다. 이렇게 이룬 프로세스 개선을 통해 얻은 이익을 리스트로 만들고, 그 효과를 측정했다.

예전의 생산 엔지니어링 사업부에서는 오로지 엔지니어로서 각 개인의 역량에 따라 성과 평가가 이루어졌다. 하지만 현재에는 엔지니어링 성과뿐만 아니라, 팀 역량, 직무 기술, 코칭 기술 등에 기초하여 평가가 이루어진다. 팀 역량과 코칭 기술은 각 개인이 PMT에 얼마나 공헌했는지에 대해 직접적으로 관련되어 있다. 그래서 PMT의 업무는 개인의 승진과 보상이 직접적으로 관련되어 있다.

록히드마틴사는 현재 139개 PMTs를 가지고 있고 이 중 74개 팀은 블루 칼라이고 65개 팀은 화이트 칼라이다.

결국 PMTs는 사업성에는 관심이 없는 기술최고주의의 전문가 집단조차도 관리자처럼 행동하도록 유도하는 결과를 낳았다. 그러므로 다음의 가이드라인으로부터 교훈을 얻을 수 있다.

- 아직 관심 없는 것에 초점을 두어라. 종업원들 스스로가 언제나 새로운 것을 배우고 있다고 느끼게 하라.
- 촉진자로부터 도움을 얻어라. 행동이 변화하는 데는 엄청난 무엇이 요구된다.
- 관리 측정 도구는 시기 적절해야 하고 의미를 가져야 한다. 그리고 정기적으로 검토해야만 한다. 그러면 종업원들은 관리 측정 도구보다는 더 위의 것들을 체득할 것이다. 그래서 이러한 것들은 정기적인 수정이 필요하다. 록히드마틴사는 이것을 1년 주기로 실행한다.
- 최고경영자는 그런 프로그램의 챔피언이어야 한다. 생산과 조달담당 부사장인 로버트 에이몽의 끊임없는 노력 없이는 이 프로그램이 살아남을 수 없을 것이다.

만약 지식 노동자들이 이러한 자기관리팀의 개념을 수용한다면 조직의 잠재적인 이익은 상상하기 힘들 정도로 늘어날 것이다.

초일류기업  
현장 리포트

# 자기관리팀의 활용

“

자기관리팀이라는 개념은 조직 업무의 중심에서 실제 일을 하는 사람들에게 적용되도록 설계되었다. 또한 관리자들의 업무로 치부되었던 것들이 일선 노동자들에게 분배되었다. 제한적인 교육과 경험을 가진 사람들로 구성된 조직이 어떻게 자신에 대한 관리의 책임감을 증가시켜 탁월한 성과를 얻을 수 있을까?

GTE / 해리스

”

**자기관리팀**이라는 개념은 조직 업무의 중심에서 실제 일을 하는 사람들에게 적용되도록 설계되었다. 또한 관리자들의 업무로 치부되었던 것들이 일선 노동자들에게 분배되었다. 제한적인 교육과 경험을 가진 사람들로 구성된 조직이 어떻게 자신에 대한 관리의 책임감을 증가시켜 탁월한 성과를 얻을 수 있을까?

미국에서 가장 잘 운영되는 조직들은 근본적으로 새로운 업무 방식(자기관리팀)을 개발해왔다. 어느 시점부터인가 많은 조직들에서 ‘보스’로 여겨지는 사람들은 점차 사라지게 되었다. 사람들은 같은 팀의 동료와 함께 해야 그들이 목표를 이룰 수 있다고 인식하게 된 것이다.

시스템이 효과적으로 운영되는 곳에서는 더욱 극적인 변화를 보이게 된다. 몇 년 전까지만 해도 GTE사의 무인승인 장비 사업부는 다른 여타 회사들과 마찬가지로 관리자가 부하 직원에게 해야 할 일을 말해주고 나서, 몇 시간 혹은 며칠 동안 관리자가 보이지 않아도 부하 직원은 승낙을 받기 위해 무조건 기다려야 했다. 그러나, GTE는 과감하게 새로운 업무 방식을 도입했다. 새로운 방식에서는 관리자가 존재하지 않는다. 만일 팀에 리더가 있어도, 그는 동료 팀원들에게 협조를 구해 스스로 해결한다. 예를 들어, 플로리다주의 멜버른에 위치한 해리스 반도체(Harris Semiconductor)공장에도 팀 리더는 존재하지 않는다. 예전에 관리자가 스케줄링과 안전에 대한 책임을 졌다면, 이제는 해당 팀원 중 한 사람이

스케줄링에 대한 책임을 지고 다른 팀원이 안전에 대한 책임을 지는 형태로 운영된다.

이렇게 하여, GTE사의 사업부는 계약건에 있어, 가장 강력한 경쟁자보다 낮은 가격인 30억 달러에 계약을 체결했음은 물론 모든 계약 조건을 상대방의 예산 이하로 맞추어, 군대에서 수여한 4개의 상을 타기도 했다. 또한 재작업이 필요한 불량도 3.1%에서 0.33%로 낮췄다.

해리스사는 세계적인 반도체 회사는 아니다. 과거 실패했던 미국의 대형 업체들의 반도체 공정을 그대로 이어받았다. GE와 RCA를 포함한 대형 업체들은 반도체 사업에 손을 댔다가 큰 손실을 보고 철수했다. 해리스사의 경우는 인텔사나 TI사와 같이 강력한 기술에서, 혹은 시장에서 독점적 위치를 갖지 못하기 때문에, 생존을 위해 싸워야만 한다. 이리하여 해리스사는 나름대로의 독특한 '5R - P'라는 제조 관리 방법들을 개발했다.

- The Right hires

자기 자신에 대해 책임지기를 원하는 사람을 고용하라.

- The Right management

조직의 가장 높은 위치와 촉진자의 위치에서 실제 업무를 행하기 위한 권한이 주어지더라도 이를 두려워하지 않는 사람으로 관리하라.

- The Right replacement for boss

관리자를 대체하고 다른 팀원들에게 관리자가 해야 할 일을 분배하는 메커니즘을 운영하라.

- The Right tools

팀 스킬에 대한 훈련을 수행하라.

- The Right partners

작업 일선에 있는 사람들을 지원할 스태프를 양성하라.

- Power team members

잘못된 프로세스를 중단하고 문제점을 개선하는 데 필수적으로 해야 할 일에 대한 권한을 이양하라.

해리스사의 이러한 성공의 조건들은 생존을 위한 수단이었다.

다른 제조업체에서처럼, 해리스사는 비숙련공을 작업 현장에서 일하게 했다. 그들은 고등학교 이상의 교육은 받지 못한 사람들로써, 컴퓨터 칩을 조립하는 일을 했다. 결국 공장의 생산성이라는 것은 그들에 의해 좌우되었다.

작업 현장 밖에서 일하는 사람들(엔지니어, 스케줄 관리자, 품질 전문가 등등)은 보다 많은 훈련을 받는 것 같았고, 그래서 보다 많은 급여를 받는 것 같았다. GTE사의 노동자들이 언급하는 것처럼, 종종 관리자들은 작업 현장에서 일하는 사람들을 얹보고 업신여긴다.

자기관리팀 방식은 현장 작업자를 중심으로 배치하고 디자인하는 것이다. 그러므로, 이러한 필요에 의해 전문가가 할당되고 또한 엔지니어들이 배치되어 전문가들이나 현장 작업자들이 완전히 일체가 되어 움직이게 하는 시스템이었다. 그러므로 현장에서 작업하는 모든 사람들은 누구든지 동등하게 대우받는다.

이렇게 되다 보니 예전에 관리자가 하던 업무가 작업 현장의 종업원

들에게 위임되었다. 각 팀은 스스로 컴퓨터, 강의용 차트, 회의, 전화 등으로 훌륭하게 관리 업무를 해내게 되었다.

게다가, 작업자들은 이전에 관리자들만이 잘 할 수 있다고 여겨지던 것들에 대해 광범위하게 교육을 받게 되었다. 작업 현장을 살펴보면, 어떻게 종업원들이 제한된 상황에서 전체 생산성을 유지하고 의사결정을 위해 필요한 데이터를 제공하는지 알게 되었다.

그러면 해리스사는 어떻게 학력이 낮은 종업원들이 여러 가지 업무를 할 수 있게 만들었을까?

그 핵심은 해리스사의 자기관리팀이 실시하는 획기적인 교육 프로그램 때문이었다. 우선 자기관리에 4가지 등급(백급, 금, 은, 동)을 매기고, 상위 단계로 넘어가기 위해서는 각 단계의 교육을 이수하도록 하였다.

해리스사의 이 4단계는 ‘포밍(Forming)’, ‘스토밍(Storming)’, ‘노밍(Norming)’, ‘퍼포밍(Performing)’으로서, 첫 번째 단계인 ‘포밍’은 예비 교육 단계이다. 이 단계는 다음의 8가지를 자세히 살펴볼 것을 요구한다. 존재이유, 비전, 팀의 목표, 전략과 전술, 팀원들의 역할과 의무, 팀원들에 대한 기준, 규범, 기대 등이다. 그러므로 이 단계에서 이러한 내용을 충분히 숙지해야 한다.

‘동’ 등급을 획득하기 위해서는 위의 8가지 내용들을 업무에 적용해야 한다.

다음 단계인 ‘스토밍’은 업무에서 불만족스러운 부분을 찾아내는 것이다. 그리고 그들은 그들의 불만족스러운 것들을 어떻게 건설적으로 해결할 것인가에 대한 방법을 찾게 되면 ‘은’ 수준을 인정받게 된다.

다음으로 '노밍' 단계인데, 이 단계는 팀원들간에 생기는 갈등을 해결하는 단계이다. 여기서도 역시, 해리스사는 갈등 해결을 위해 해결 표준 프로세스를 개발할 것을 요구하고, 이를 해내면 '금' 수준의 팀으로 인정받는다.

마지막 단계인 '퍼포밍'은 팀이 최고 수준의 생산성을 갖게 되는 것이다. 이 단계를 넘어서면, '백금'으로 인정받고, 최고의 자기관리 능력을 가지는 것으로 인정받는다.

이 단계에 이르면 그 결과는 극적으로 변한다. 적절한 교육과 업무 방식을 실행하는 자기관리팀은 과거의 관리자와 전문가가 종업원들에게 업무 지시를 하는 예전 방식에 비해 훨씬 높은 성과를 거두게 되었다. 시간 내 배송은 35%, 선적량은 50% 이상 상승했고, 단위당 비용은 30%가 낮아졌다. 결국 생산 이익도 15% 증가하게 되었다.

성과에 대한 또다른 테스트는 종업원의 태도에 관한 것이다. 설문조사를 통해 85%의 인력이 이런 새로운 조직운영 방식을 선호하는 것으로 나타났고, 96%는 조직 목표 달성에 기여이 동참하겠다고 응답했다. 또한 응답자 전원이 교육 훈련이 자기 지향적인 업무팀의 성공에 결정적인 역할을 한다고 여기는 것으로 나타났다. 이와 비슷하게, 응답자 전원이 자기 지향적 업무팀이 자기 존중의식을 향상시킨다고 인식하는 것으로 조사되었다.

해리스사는 또한 회사 전체의 이익 공유 시스템을 마련했다. 우리가 그 곳을 방문했을 때, 종업원들은 이 프로그램의 성공을 통해 계획에 따라 보상을 받는 날이라 모두 기뻐하고 있었다.

자기관리팀 접근법은 또한 전체 근로자의 80% 이상이 종사하는 서비스 산업에 파급효과가 더 크다. 제록스는 16,000명의 수리공을 자기관리팀의 구성원으로 바꿈으로써 최고의 기대 이익을 누리게 되었다. 보험회사인 루서랜스(Lutherans)는 전체 조직을 프로세스 지향적인 자기관리팀으로 재조직했다. 첫날에 조직을 해체하고, 둘째 날에 모든 사람을 새로운 조직 시스템에서 새로운 위치로 배치했다. 바뀐 조직은 두드러진 성과를 기록했다. 고객서비스에 대한 사이클 타임이 현저하게 단축된 것이다.

5R과 1P의 원칙에 따라 자기관리팀 시스템을 만들면, 조직의 인력을 혁신에 대해 전향적이고 창조적으로 바꿀 능력이 생긴다. 이것은 선택, 자유, 개성의 전통이 있는 미국에서 대다수 사람들에게 어필할 수 있는 개념이다.

아시아에서는 이 개념을 문화에 맞게 변화시킬 필요가 있다. 그렇게 하면 보다 많은 아시아 사람들이 이 개념을 받아들일게 될 것이고, 게다가 상당한 비용 절약 효과를 볼 것이다.

자기관리팀의 개념이 종종 지나치는 경우가 있는데, 몇몇 조직에서는 그들의 관리자를 단순히 해고하고 종업원에게 아무 지원 없이 '자기관리팀'을 부르짖기도 한다. 만약 이런 움직임이 모든 작업자를 관리자로 만들 것이라고 본다면, 착각 속에 빠지게 되는 것이다. 관리자와 프로페셔널한 스태프를 최일선의 작업자에 가깝게 만드는 이런 움직임은 모든 사람을 평등하게 할 수 있다. 그러므로, 가장 큰 변화는 관리에 영향을 미치는 변화이다. 이는 최일선의 사람들을 지원하고 이들에게 서비스하는 것으로 관리자의 직무를 낮춰야 한다는 것을 의미한다.

초일류기업  
현장 리포트

## 종업원의 제안 시스템

“

미국에서 아니 전세계에서 종업원 제안 시스템이 가장 잘 운영되는 곳은 밀리켄사라는 섬유 업체이다. 밀리켄사는 1년에 종업원 한 명으로부터 평균 50건 이상의 제안을 받는다. 이는 미국 평균의 50배가 넘는 수치이다. 또한 종업원의 제안이 72 시간 내에 실행에 옮겨질 수 있어야 “채택된” 제안으로 계산된다. 이렇게 엄격히 올라온 제안 심사를 통해 대략 87% 정도만이 받아들여 실행에 옮겨진다. 그러면 어떻게 밀리켄사는 평균 50배나 되는 제안을 얻을 수 있을까?

”  
밀리켄사

미국에서 아니 전세계에서 종업원 제안 시스템이 가장 잘 운영되는 곳은 밀리켄(Milliken)사라는 섬유업체이다. 밀리켄사는 1년에 종업원 한 명으로부터 평균 50건 이상의 제안을 받는다. 이는 미국 평균의 50배가 넘는 수치이다. 또한 종업원의 제안이 72시간 내에 실행에 옮겨질 수 있어야 '채택된' 제안으로 친다. 이렇게 올라온 채택된 제안은 심사를 통해 대략 87% 정도만이 받아들여 실행에 옮겨진다. 그러면 어떻게 경쟁기업의 평균 50배나 되는 제안을 얻을 수 있을까? 밀리켄의 본사를 방문해보면 그 답을 쉽게 찾을 수 있다. 밀리켄사는 우수한 종업들을 보유하고 있지만, 이것만이 전부가 아니다. 그들의 성공 요인을 열거해보면 다음과 같다.

첫 번째로, 밀리켄사의 회장인 탐 말론의 책상은 전체 사무실의 정중앙에 놓여 있다. 단지 책상과 의자, 6명이 앉을 수 있는 회의 탁자가 전부였다. 다른 임원들 또한 열린 공간에서 근무하고 있지만, 거기에 회의 탁자는 없었다. 즉 이 밀리켄사의 종업원들은 임원 및 간부들에게 쉽게 다가갈 수 있다는 것이다.

두 번째 이유는 임원 및 간부들의 자리 뒤에 걸린 종업원들의 참여 상황을 나타낸 차트였다. 큰 칠판에 간부들의 이름이 큰 글씨로 적혀 있고, 윗부분에는 가로로 월이 표기되어 있다. 그리고 전체 간부의 이름별로 막대 그래프가 그려져 있다.

표시가 의미하는 것은 각 간부들의 제안 건수인데 그 달에 정규 제안 시스템을 통해 확인 가능하다. 대부분의 조직에서, 임원 및 고참 간부들이 제안 시스템에 기여할 것이라고는 기대하지 않는다. 그들은 단지 '의사결정자'로 고려될 뿐이다. 즉, 고위 간부들은 의사결정을 하고, 제안 시스템을 통하지 않아도 그들의 제안이 받아들여지는 것이 관례이다. 그런데 왜 그들은 제안 시스템을 이용해야만 하는가?

밀리켄사의 간부들은 분명히 특별한 아이디어를 가지고 있다. 그들은 부하 직원들의 아이디어처럼 그들의 아이디어도 똑같이 다루어져야 한다고 생각한다. 그들은 매월 프로세스 개선에 대한 제안을 하고, 회사의 제안 시스템의 정규 채널을 통해 그 제안들을 받아본다. 그러므로 이렇게 취합된 제안 시스템은 매우 투명하면서도 힘이 실리게 되는 것이다. 즉 제안 시스템을 통해 모든 프로세스를 개선할 수 있게 된다.

밀리켄사에서 최고 연봉을 받는 전문가들이 다수 포함된 엔지니어링 부서를 둘러보았을 때, 분위기는 다르지만 프로세스 개선이 똑같이 강하게 강조되는 것을 발견했다. 고위 간부들과는 달리, 엔지니어들은 각자 작은 방을 가지고 있었다. 그래서 우리는 각자의 업무 공간에서 일하는 밀리켄사의 선임 엔지니어들을 볼 수는 없었지만 엔지니어들의 프로세스 개선에 대한 높은 참여 정도는 다른 고위 간부들의 참여도처럼 명백히 알아볼 수 있었다. 몇몇 방 앞에는 약 50cm 높이 정도의 '이 달의 제안상'이 걸려 있었다. 이것들은 다른 고위 간부들의 공간에서도 찾아볼 수 있었다.

그러므로, 밀리켄사의 고위 간부들과 엔지니어들까지도 모두 제안 시스템의 핵심 참여자인 것이다. 그들은 조직의 통제자이자 촉진자이면

서 다른 종업원들과 같이 회사의 공헌자이기도 한 것이다. 밀리켄사는 조직이 관리자들과 엔지니어들에게 절대 무리하게 프로세스의 개선을 강요하지 않는다. 단지 위에서 직접 솔선수범하여 보여줌으로써 스스로 따라오게 만들 뿐이라고 강조한다.

밀리켄사를 돌아보면서 수많은 제안의 결과들을 확인할 수 있었지만, 제안 시스템의 결과를 가장 뚜렷이 볼 수 있는 곳은 일본의 도요타사이다. 밀리켄사의 제안 시스템이 미국에서 최고라면, 일본에서는 도요타의 제안 시스템이 최고이다. 1950년대는 전체 종업원의 8%가 제안을 했고, 그 중 23%의 제안만이 실행으로 옮겨졌으나 1980년대에 들어서는 1인당 48건의 제안을 기록했다. 최근에는 양보다는 질에 초점을 맞추고 있기 때문에 수치는 약간 감소했다.

1980년대 중반에는, 95%의 종업원이 참여를 했고 그 중 96%의 제안이 실행에 옮겨졌다. 최근 실행률은 99%에 이르고 있다.

그러면, 도요타는 어떻게 제안의 99%를 실행에 옮길 수 있을까? 이는 종업원들 사이에 프로페셔널리즘의 문화가 정착했기 때문이다. 1950년대부터 1970년대 후반까지, 도요타의 종업원들은 좋은 제안이 무엇인지 몰랐다. 그리고 관리자들도 역시 종업원들의 좋은 아이디어를 이해할 줄 몰랐다.

좋은 제안을 하기 위해서는 조직 내 업무와 고객서비스의 프로세스에 대한 본질적인 이해나 해박한 지식이 있어야 한다. 대부분의 사람들은 이런 이해와 지식을 갖지 못한다.

도요타에서는, 종업원과 관리자가 지속적인 커뮤니케이션을 통해

이를 발전시켰다. 좀더 나은 성과를 위해 무엇을 해야 하는지에 대해 계속해서 이야기한다. 그러므로, 모든 종업원이 아이디어를 제출하기 전에 동료나 상사와의 대화를 통해 훌륭한 ‘비즈니스 컨설팅’을 받게 된다. 이런 과정을 통해 QC팀에서 나온 많은 아이디어들은, 실제 적용 가능한 단계까지 이르도록 한다.

사실 이전에는 대부분의 제안들을 담당 관리자들만이 확인할 수 있었다. 그러나, 전체 작업장에 적용되어야 하거나 특별히 큰 상이 걸려 있다면, 올라온 제안들은 공장장이나 최고경영진에게까지 가게 될 것이다. 수상자는 상금을 그의 작업팀 사람들과 나누게 된다. 즉 개인적인 영광이 그룹으로 확대되는 것이다.

해마다 이런 포상제도가 정착되면 중간 관리자들을 포함한 종업원들은 그들의 팀에서 가장 좋은 제안을 내기 위해 토론해야 한다. 이것은 개인 제안자만을 선발하던 대부분의 조직에게 중요한 본보기가 될 수 있다. 또 이러한 방식은 관리자들이 평소에 종업원들의 업무나 제안에 기울이는 관심의 정도를 훨씬 높일 수 있다. 이렇게 하여 도요타는 1년에 100건의 제안을 내놓은 종업원을 ‘굿 아이디어 클럽(Good idea club)’에 속하게 한다. 여기에는 1,000명의 회원이 있고, 그들은 세미나와 동료 직원들을 코치하기 위해 다른 공장을 방문한다. 가장 잘 알려진 도요타의 슬로건은 ‘좋은 생각, 좋은 자동차’이다. 도요타의 모토마치 공장에서는 제안의 결과들을 명확하게 볼 수 있다. 자동차 문짝 몰딩의 설치를 맡고 있는 한 작업자는 그가 디자인한 의자 때문에 공장에서 꽤 유명해졌다. 그가 디자인한 의자는 긴 철제 레일 위에 의자를 설치하고 자신의 팔이나 발로 몸을 작업장으로 쉽게 미끄러지듯 움직일 수 있게 되어 있다. 절

반 정도 조립된 자동차가 그의 작업장에 도착하면, 그는 프레임 내로 쉽게 미끄러지듯 움직여 편안히 앉은 자세로 몰딩을 붙이고 미끄러지듯 밖으로 나온다. 다른 자동차 공장에서도 아주 힘든 일에 속하는 이런 작업이 매우 쉬워졌을 뿐만 아니라 보다 빠르게 작업할 수 있게 되었다. 그래서 그는 공장에서 '미스터 이지이지(Mr. EasyEasy)'로 불리게 되었다.

그의 아이디어는 창의적이긴 하지만 아주 새로운 것은 아니다. 자동차 밑에서 작업을 하는 또다른 작업자는 자동차 전체 몸체를 정확히 5피트만큼 들어올리는 레버를 디자인하는가 하면, 다른 작업자는 컬러로 코딩된 부품을 분류하는 시스템을 만들기도 했다. 즉, 각 자동차에 설치되는 볼트와 너트는 그가 직접 디자인한 특별 쟁반에 분류하는 장치였다.

그런 아이디어는 회사 차원에서 취합된다. 도요타는 높은 품질의 자동차를 만들 뿐만 아니라, 전세계 다른 자동차 제조업체의 종업원들보다 높은 생산성을 자랑한다. 이르기 위해서는 업무 단일화를 피하고 모두를 평등하게 대하고, 리더는 함께 일하는 모든 종업원들의 잠재된 창의적 능력을 자극할 수 있어야 한다.

# 새로운 성과 분석 시스템

“

20년 전 페더럴 익스프레스사를 설립했을 때, 프레드 스미스는 어떻게 새롭게 평가해야만 하는지에 대해 고민하기 시작했다. 그의 개념은 '상향평가'로서 '보스'에 의해 평가받는 것이 아니라, 당신을 위해 일하는 사람들에 의해 평가받는 시스템이다. 해마다 연말이면 모든 종업원은 28개의 질문에 대답하게 된다. 여기서 10문제는 직접 자신의 보스를 평가하는 것이다. 프레드 스미스도 동일한 질문을 통해 14명의 최고경영진으로부터 평가를 받는다. 사실 최고경영자가 정규 채널을 통해 평가받는 기업은 전세계적으로 거의 없다.

페더럴 익스프레스 / 루센트 테크놀로지

”

20년 전 프레드 스미스가 페더럴 익스프레스(Federal Express)사를 설립했을 때, 그는 종업원을 어떻게 새롭게 평가해야만 하는지에 대해 고민하기 시작했다. 그의 개념은 '상향 평가'로서 '보스'에 의해 평가받는 것이 아니라, 보스를 위해 일하는 사람들에 의해 평가받는 시스템이다.

해마다 연말이면 페더럴 익스프레스사의 모든 종업원은 28개의 질문에 대답하게 된다. 여기서 10문제(〈표 1〉)는 직접 자신의 보스를 평가하는 것이다. 프레드 스미스도 동일한 질문을 통해 14명의 최고경영진으로부터 평가를 받는다. 사실 최고경영자가 정규 채널을 통해 평가받는 기업은 전세계적으로 거의 없다.

더욱이, 임원들의 이러한 평가는 보너스와 연결된다. 페더럴 익스프레스사는 말콤 볼드리지상을 수상하기 위해 도전했다. 그러나 이러한 도전은 회사 규모가 커짐에 따라, 한때 높았던 리더십 점수마저 떨어뜨리는 결과를 초래했고, 이렇다 보니 경영진에게는 보너스가 지불되지 못했다. 그리하여 최고경영진의 사기를 높이기 위해 보너스와 연동되는 상향 평가의 활용은 일시 중단되었지만, 이 평가는 승진에는 더 큰 비중으로 활용했다. 이렇게 유지된 평가 시스템은 결국 자리를 잡게 되었고 업무 효율도 극적으로 개선됨에 따라 말콤 볼드리지상을 수상하게 되었다. 상향 평가에 대해 각별히 잘 운영되는 또다른 조직은 루센트 테크놀러지(Lucent Technologies)사의 트랜스미션 시스템(Transmission Systems) 사업부이다. 이 조직은 이전에 AT&T사의 제조 그룹이었다.

| 표 1 | 페더럴 익스프레스사의 '상향 평가'를 위한 질문

	강하게 동의함					전혀 동의하지 않음				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
내가 생각하는 것을 상사에게 자유롭게 말한다.	1	2	3	4	5					
내 상사는 나에게 무엇을 기대하는지 명확히 알려준다.	1	2	3	4	5					
내 팀에서는 상사의 편애가 특별히 문제되지는 않는다.	1	2	3	4	5					
내 상사는 우리가 직무를 더 잘 행하는 방법을 찾아낼 수 있도록 돕는다.	1	2	3	4	5					
내 상사는 나의 근심을 기꺼이 들어준다.	1	2	3	4	5					
내 상사는 우리의 업무에 영향을 주는 것들에 대한 아이디어를 묻는다.	1	2	3	4	5					
내 상사는 내가 직무를 잘 수행하는지를 알게 해준다.	1	2	3	4	5					
내 상사는 나를 존중하고 귀중하게 다룬다.	1	2	3	4	5					
내 상사는 내가 알 필요가 있는 것들에 대해 계속 알려준다.	1	2	3	4	5					
내 상사는 참견 없이 내가 스스로 일을 하게 한다.	1	2	3	4	5					

트랜스미션 시스템 사업부는 그들의 독특한 평가 시스템을 가지고 있다. 이 시스템에서는 우선 상사 스스로가 그들의 부하 직원들이 자신을 어떻게 생각하는지 예측하고 여기에 등급을 매긴다. 그 후 실제 질문지가 부하 직원들에게 배포되고 매겨진 등급을 인사 담당 부서가 취합하여 각 관리자에게 자신이 예측한 등급과 실제 부하 직원들이 평가한 등급을 비교하여 알려준다. 구체적으로 각 질문에 대해 어떻게 그들의 부하 직원이 상사를 평가하고 있는지를 알려준다. <표 2>에서는 양식 이외에 몇 가지 질문을 보게 된다. 이렇게 함으로써 관리자는 3가지 장점과 3가지 단점을 보고하게 된다.

그리고 나서 상급자는 행동 계획 양식(<표 3>)을 받게 되는데 이 양식

차이 비교표

질문	그룹	본인	차이
개인들을 존중하는 마음이 있다.			
개인적·문화적 차이를 존중해준다.			
계급이나 지위에 관계 없이 종업원의 말을 주의 깊게 들어준다.			
효과적인 경력 상담을 해준다.			
명확한 목표와 목적을 세우는 데 도움을 준다.			
자주 솔직한 커뮤니케이션을 하도록 권한다.			

은 어떻게 자신의 약점을 보완할 것인지에 대한 방법을 개발하게 된다.

이 사업부에서는 관리자들의 평가를 전통적인 성과 평가 방법과는 별도로 상향 평가 방식을 활용하여 운영했다. 사실 트랜스미션 시스템 사업부는 고용 조건을 모두 노사간 협정으로 운영하는 사업장으로 노사 모두 이 상향 평가 시스템에 매우 민감했다. 그러나 결국 상향 평가가 최고경영자의 강력한 의지에 의해 핵심적인 평가 시스템으로 자리잡았다.

상향 평가는 이제 일반화되었다. 알코아(Alcoa), 아모코(Amoco), 벨사우스(BellSouth), 듀퐁(DuPont), 제너럴 밀(General Mills), HP 등의 기업에서는 이미 이 방식을 채택하고 있다. 또 제록스사에서 500명의 경영진들이 누구든 상향 평가의 점수가 높지 않으면 승진할 수 없는 시스템을 갖추었다.

이러한 상향 평가의 최근 추세는 '360도 평가'라 불리는 것이다. 이 평가의 주창자는 길버트 아멜리오인데, 그는 과거 내셔널 반도체(National Semiconductor)사의 최고경영자였으나 애플 컴퓨터(Apple Computer)사로 그 자리를 옮겼다.

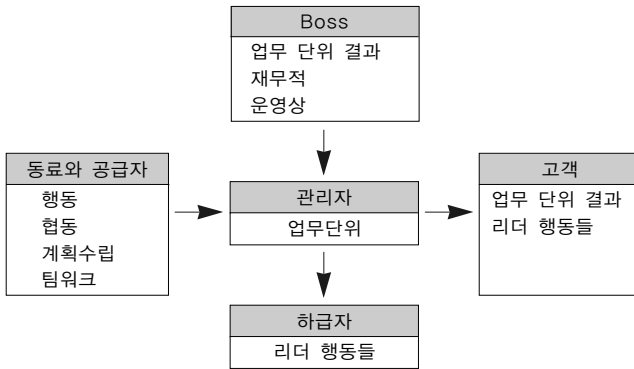
표 3 | 트랜스미션 시스템 사업부 상급자 행동 계획 양식

행동 계획 목표 :					차이 비교표
특별한 행동	다른 사람들로 부터 필요한 것	시간 프레임	아이템의 성공 지표	완수에 대한 장벽	장벽 극복을 위한 단계

행동이 진행중인 동안에 긍정적이고 건설적인 피드백을 계속 제공받기 위한 지시를 경허히 받아들여라. 이는 지속적인 변화의 기회를 더욱 높일 것이다.

길버트 아멜리오는 파산 지경에 이른 내셔널 반도체사의 최고경영자 자리를 인계받았다. 그가 부임한 지 일주일도 안 되어 최고재무총역(CFO)으로부터 회사의 현금이 단지 24시간 정도밖에 버틸 수 없다는 보고를 받았다. 이렇게 어려운 상황에 처한 회사를 아멜리오는 고객에게 보다 나은 서비스를 제공하는 데 초점을 맞춘 조직으로 탈바꿈시켰는데 그 중추적인 요인이 바로 ‘360도 평가’였다. <그림 1>에 나타난 360도 평가 시스템에서 그의 업무 방식을 엿볼 수 있다. 이 시스템에서 관리자는 그의 보스와 부하 직원뿐만 아니라, 내부 고객과 공급자로부터 평가를 받게 되는 것이다.

내셔널 반도체사는 일반적인 목표 관리 형태의 평가를 지속해왔다. 즉 상사가 직원의 성과를 일부 평가하는 것이다. 여기에 덧붙여, 직원은 또다른 누가 자신을 평가할지에 대해 보스와 협상하게 된다. 주로 공급자, 고객, 동료 등 7명의 다른 사람들이 직원을 평가하게 된다. 이러한 시스템은 전체 임직원에게 적용되고, 실제 조직의 최말단 종업원들에게까지 적용된다.



평가를 하는 사람들은 피평가자를 8개의 영역으로 나누어 평가해야 한다. 8개 영역에는 기능적 스킬, 실행력, 생산성, 고객 초점, 품질, 그리고 팀 참여도 등이 포함된다. 각 영역에서, 평가자는 피평가자가 중단해야 하는 행동, 시작해야 하는 행동, 계속해야 하는 행동에 대한 리스트를 만들어야 한다. 더욱이 평가자는 3등급 중 하나를 부여해야 한다. '3'은 '기대 이상'을 의미하는 것으로 전체 피평가자의 15% 미만에게만 '3' 등급을 줄 수 있다.

'2'는 '기대 일치'를 의미하는 것으로 평가자는 피평가자의 약 75%에게 '2' 등급을 줄 수 있다.

끝으로 '1'은 '부족함'을 의미하며 평가자는 10%의 종업원에게 '1' 등급을 주게 된다.

실제, 평가자들은 85% 이상에게 '2' 등급을, 5~10%에게 '3' 등급을, 3~4%에게 '1' 등급을 주게 된다. 그러므로, '보스' 이외의 나머지 사람

들이 평가에 더 결정적인 영향을 미치는 것이다. 이러한 결과를 통해 보너스나 승진이 결정된다. 그러므로 관리자는 그들의 평가뿐만 아니라 그들을 위해 일하는 모든 사람들의 평가 결과를 신중히 고려해야 하는 것이다.

이 시스템의 도입 이후, 내셔널 반도체사는 극적으로 방향을 전환했다. 반도체 시장에서 글로벌 경쟁력을 가진 업체로 두각을 나타냈다. 즉, 360도 평가 시스템이 직접적으로 회사의 방향 전환을 이루어냈다고는 할 수 없겠지만, 방향 전환이 가능하도록 조직원의 사고와 업무 방법을 자극했다. 애플리오는 애플사에서도 같은 성과를 거두었는데, 임원들은 360도 평가 시스템에서 어떻게 조직이 일을 해야 하는지 이해하는 사람들을 고용하는 지혜를 발휘했다.

하부로부터의 평가는 오늘날 모든 기업에 적합한 시스템이라고 보기는 힘들다. 종업원들에게 주의를 기울여야만 하고, 조직에서 가장 민감한 질문들(사람들이 실제 어떻게 행동하는가?)에 대해 종업원들이 어떻게 생각하는지 알 수 있는 효과적인 시스템이 필요하다면 360도 평가 시스템이 매우 적합하다. 일상적인 '1년 단위 종업원 설문조사'를 넘어서야만 하고, 상향 평가나 360도 평가의 개념을 가지고 접근할 필요가 있다. 이것이 산업의 민주화를 만드는 올바른 방법이기도 하기 때문이다.

초일류기업  
현장 리포트

# 종업원 교육 시스템의 강화

“

전세계적으로 가장 많은 캠퍼스를 가지고 있는 대학은 어떤 대학일까? 그 해답은 바로 일리노이주의 사움버그에 본사를 둔 모토로라대학일 것이다. 모토로라대학에 관해 피상적으로 아는 사람들은 단순히 기업훈련센터라고 생각할 것이다. 하지만 실제와는 상당히 차이가 있다.

사실, 모토로라대학은 모토로라가 회사의 핵심역량을 키울 수 있도록 돕는 교육자산이다. 1990년대 모토로라는 3가지의 핵심 역량을 가지게 되었다. 2년마다 불량률을 10분의 1로 감축, 5년마다 사이클 타임을 10분의 1로 감축, 그리고 지속적으로 세계시장에서 최고의 고객만족 달성 등이다.

어떻게 하면 기업이 가야 할 목표를 정확히 짚어 낼 수 있을까? 그걸 행할 수 있는 유일한 방법은 바로 끊임없는 학습이다.

모토로라대학 / 엘캐텔

”

전세계적으로 가장 많은 캠퍼스를 가지고 있는 대학은 어느 대학일까? 그 해답은 바로, 미국 일리노이주의 샤움버그에 본사를 둔 모토로라대학일 것이다. 모토로라대학에 관해 피상적으로 아는 사람들은 단순히 기업훈련센터라고 생각할 것이다. 하지만, 실제와는 상당한 차이가 있다.

그 곳의 교수진을 보면 모토로라대학이 얼마나 중요한지 이해할 수 있을 것이다. 예를 들어 빌 웨이즈 교수는 과거 모토로라의 최고경영자였다. 대표이사에서 이사회 의장으로 자리를 옮기자마자 모토로라대학의 정식 교수가 되었다.

사실, 모토로라대학은 모토로라가 회사의 핵심 역량(Initiative)을 키울 수 있도록 돕는 교육자산이다. 1990년대 모토로라대학은 3가지의 핵심 역량을 가지게 되었다. 2년마다 불량률을 10분의 1로 감축, 5년마다 사이클 타임을 10분의 1로 감축, 그리고 지속적으로 세계 시장에서 최고의 고객만족 달성 등이다.

어떻게 하면 기업이 가야 할 목표를 정확히 짚어낼 수 있을까? 그걸 행할 수 있는 유일한 방법은 바로 끊임없는 학습이다.

모토로라대학의 총장은 빌 위기훈인데 그의 직책은 '인력개발 부사장'이다. 그것은 그가 회사에서 가장 영향력 있는 이사들 중 한 사람임을 증명한다. 최근까지 미국 기업들은 인력개발 부사장에게 이렇게 높은 직책을 부여하지 않았다. 그러나 현재 모토로라대학에서 그의 위치를 인정

하지 않는 사람은 없다.

아시아 지역의 모토로라대학은 홍콩의 돈 제롬에 의해 움직이고 있고, 특히 싱가포르 캠퍼스는 싱가포르 정부의 지원을 받을 정도로 모범적으로 운영되고 있다. 싱가포르의 많은 대학 관계자들은 시카고의 모토로라대학을 방문했고, 자신들의 대학이 싱가포르 모토로라대학과 같이 되기를 희망할 정도로 깊은 감명을 받았다고 한다.

10년 전만 하더라도 미국 기업들은 일본이나 유럽 기업들에 비해 인력개발 분야에서 많이 뒤떨어져 있었다. 대규모 회사들만이 자체 교육 시설과 프로그램들을 가지고 있을 정도였다. 더욱이 임원진들을 교육하는 데 초점이 맞추어져 있어, 그 외의 직원들은 교육으로부터 완전히 무시되고 있었다. 규모가 작은 회사들은 그나마 이런 프로그램마저도 전혀 보유하고 있지 않았다.

오늘날, 모토로라, HP, 코닝 등 많은 미국 기업들도 직원들을 훈련하고 교육하는 데 있어 세계적인 리더가 되었다. 특히 이들 기업들은 교육의 방향을 ‘관리’에서 ‘자기개발’로, 향상된 개인과 팀 개발을 목표로 하고 있다. 이러한 자기개발에 초점이 맞추어진 시스템은 보상으로 연결하여 운영하고 있다.

휴대전화에 쓰이는 전문 부속품을 만드는 코닝의 한 자회사는 각 팀을 3명으로 구성해놓고 있는데, 그 팀들은 팀 구성원들의 기술을 평가하는 일을 서로 공유한다. 그러므로, 팀의 구성원들은 단순히 팀원들을 관리하는 일뿐만 아니라 각 팀원들이 얼마나 돈을 받아야 하는지까지도 결정한다.

전자통신기구를 제조하는 엘캐텔(Alcatel)사는, 아주 특별한 방법으로 위와 같은 방식을 따르고 있다. 각 작업팀은 작업 구성원들의 이름과 각각의 기술에 적합한 이름을 붙였다. 그리고 구성원들의 보수는 그들의 능력 순위에 따라 차트에 색색으로 표시되어 있다. 공장에서 모든 교육은 이러한 차트의 개인간 차이를 줄이는 데 초점을 두고 있었다. 그러므로, 실시되는 교육은 주로 중요한 기술에 초점을 맞추어 진행되고, 해당 교육의 교육 성과는 그 교육생이 속한 팀원들에게 돌아가므로 미국 대기업들의 교육 및 훈련의 질은 괄목할 만하게 높아지고 있다. 1년에 한 사람을 교육시키는 데 소요되는 시간은 평균 40시간이 표준이다. 그런데 최고의 기업들은 교육에 시간을 더 많이 쓴다. 코닝은 1년에 한 사람당 100시간을 표준으로 하고 있다. 모토로라는 2000년에 더 많은 시간을 할애했고, 1년에 한 사람당 160시간을 목표로 추진했다. HP 또한 관리자급에서 한 사람당 160시간을 달성했다.

많은 중견 기업들도 교육 및 훈련에 있어서 대기업에 결코 뒤지지 않는다. TI와 IBM과 같은 기업에게 납품할 PC 보드를 납품하는 솔렉트론은 1년에 한 사람당 110시간을 할당하고 있다. 트럭용 타이어를 만드는 스프링필드 리매뉴팩처링사는 종업원들을 교육시키는 데 회사 재정의 15%를 기본으로 책정하고 있다.

사업을 함에 있어서 새롭게 제시되는 방법은 기본적으로 교육 및 훈련으로 '적시에 실시' 되어야 한다. 모토로라대학이 정규 대학이라고 간주하고, 구성원들은 실제 비즈니스에서 발생하는 문제들을 해결하기 위해 대학으로 이 문제를 가지고 와서, 연구하고 실험하여 문제를 풀고자 한다. 즉, 현장에서 기술을 적용하기 전에 교육이 먼저 주어지는 것이다.

예를 들면, 질을 향상하기 위한 팀은 기술이 적용될 상황이 만들어지기 전에 향상된 기술을 가지고 토론을 거친다.

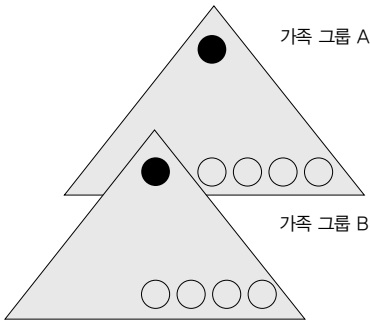
GE사는 계획 - 훈련 - 적용 - 재검토 등의 이러한 활동을 사이클로 정해놓고 운영하고 있다. GE사는 최근 이러한 체계에 'CLO(Chief Learning officer)' 라는 직책을 신설했다. 그리고, 직업전문학교로서 뉴욕 트로이에 있는 유명한 엔지니어링 학교인 렌슬러 폴리테크(Rennslear Polytechnic) 학교를 운영하고 있다.

사실 관리자들은 많은 교육과 훈련을 받으므로 그들 스스로가 기업의 가장 중요한 트레이너인 것이다. 제록스는 이러한 제도를 가족그룹(Family group managers)' 시스템(그림 1)과 'LUTI(Learning -Use-Train-Inspect) Learning Cascade'로 정해놓고 운영하고 있다(그림 2)).

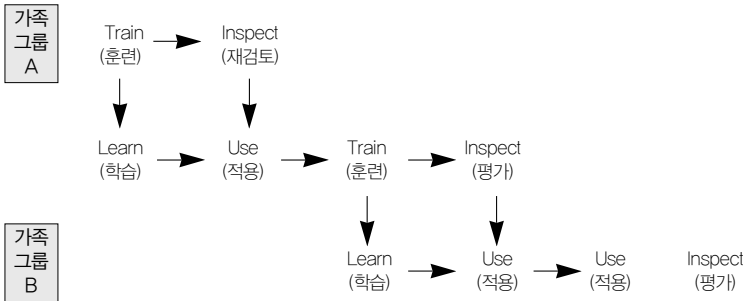
제록스는 최고경영자와 경영진을 가족그룹 A로 설계한다. 그들은 우선, 핵심 관리 원리에 대해 학습한다. 그런 다음 그들이 배운 것을 다른 사람들에게 전달하기 전에, 회사가 어떻게 일을 하는지에 대한 방법을 효과적으로 바꾸어나가고 추진중인 프로젝트에 그 방법을 적용하기 위해서 그 팀의 일원으로 일한다. 그리고 나서, 고참들은 그들이 어느 부분에서 잘했고, 어느 부분을 고쳐야 하는지를 알아보고 도움을 주기 위해서 검열을 한다.

이렇게 적용(Use)과 검열(Inspect)이 행해진 후에 다음 단계인 가족그룹 B의 단계로 옮겨간다. 두 번째 단계의 매니저들 역시 학습하고 다른 사람에게 전달하기 전에 적용해본다. 그런 과정을 통해 개선점을 검열하는 단계를 거치게 되면서 다음 그룹으로 이동하는 것이다. 다음의

| 그림 1 | 제록스사의 훈련 단계



| 그림 2 | LUTI 교육 접근법



세 번째 단계에서도 마찬가지로 과정이 반복된다.

학습조직을 활용하여 회사의 교육을 받도록 유도할 수 있는가? TI 사는 그렇게 할 수 있다고 착각하고 사내·외의 모든 베스트 프랙티스를 표준화하여 컴퓨터 안에 담아놓고 누구나 접속할 수 있는 열린 백과사전 시스템을 갖추었다. 그러나, 그러한 시도는 교육 과정의 본질적인 변화 없이는 결과를 기대하기 힘들다. 사내 어느 누구도 이러한 교육 내용과

방법에 관심이 없었다. 이러한 시도로 종종 경험이 많은 트레이너들의 사직을 유발하거나, 재배치를 유발하기도 했다. 모토로라사는 이러한 위험을 알고 있었고 교육 과정의 변화를 실행으로 옮기는 데 적어도 10년 이상이 걸렸다.

화학 분야의 세계적 리더인 듀폰사와 전세계적으로 가장 큰 뮤추얼 펀드 회사인 벡가드(Vanguard)사는 교육훈련이 결코 회사의 핵심 역량일 수는 없다고 결론내렸다. 그래서, 듀폰사는 전문적인 교육훈련 전문 회사에 일괄 외주를 주었다. 듀폰사와 벡가드사는 다른 전략 방향과 마찬가지로 교육훈련도 다르게 추진한 것이다. 이 두 기업은 그렇게 하는 것이 모토로라사가 10년이나 걸려서 해내는 일을 1년이나 2년 안에 해 낼 수 있을 것이라 생각한 것이다. 그것은 회사의 중요한 비즈니스 이슈에 맞춘 교육을 시기적절하게 가장 전문성을 가진 훈련 및 교육기관에 일임하는 전략이었다.

결국, 중요한 것은 교육도 사업 경영에 부합되는 가치를 더하는 것이다. 이 장에서 교육 분야에 대해 국한하여 설명하기는 했으나 조직의 부가가치가 더욱 증대될 수 있다면 그것이 어디에서 오든, 문제가 되지 않는다는 것을 깊이 새겨둘 필요가 있다.

초일류기업  
현장 리포트

## 종업원의 팀워크 활용

“

누코사의 직원들은 다음의 4가지 주요 원칙을 정해놓고 있다.

- 관리는 개별 직원들이 그들의 생산성에 맞추어 학습할 수 있는 기회 제공을 위해서 어쩔 수 없이 제공되는 것이다.
- 자신이 업무를 제대로 수행한다면, 나의 자리는 내일도 분명히 지속될 것임을 확신해야 한다.
- 모든 직원들은 공정하게 대우받을 권리를 가지고 있으며, 그렇다는 믿음을 가져야 한다.
- 모든 직원들은 불공정한 대우를 받는다고 느낄 때, 불만을 토로할 수 있는 수단을 가져야 한다.

경영에 있어 누코사의 기본철학과 방법은 업계에서 가장 높은 생산성으로 수익을 낼 뿐만 아니라 가장 높은 급여를 유지하고 있다. 누코사의 시스템은 기본적으로 다른 기업들의 전형적인 수익 공유 시스템과는 다르다. 직원들이 벌어들일 수 있는 수익은 무한하다.

”  
누코

**현재** 미국에서 소규모 철강제조 회사이지만 향후 미국 내 최고의 철강 회사가 되기 위해 급성장하는 누코(Nucor)사를 방문하려고, 회장 켄 이베르슨에게 전화를 걸었다.

그는 아시아 경영연구소가 누코 본사를 방문해 벤치마킹하고 싶다는 의사를 타진하자, “여기에는 볼 것이 아무것도 없습니다. 여기 샬럿에는 단지 32명만이 있을 뿐입니다”라고 대답했다. 덧붙여서, “달링턴에 있는 누코공장을 방문하시는 것이 어떻겠습니까?” 하고 반문하였다.

사실 누코 본사에 32명의 임직원이 일한다는 것은 특별한 상징을 지니고 있었다. 그래서 달링턴에 가는 것보다 그 곳에서 더 많은 것을 배울 수 있다고 확신했다.

35년 전에 설립된 누코사는 핵 시설 및 전기와 관련된 것들을 제조하는 기업이었다. 1965년, 핵 산업이 사양길로 들어서자, 누코는 파산했고 회사를 살리기 위해서 이베르슨을 고용했다.

이베르슨은 즉시 사업 구조조정을 단행하여 낮은 기술의 상품 생산에 주력했다. 강철 장선(Joist) 및 상업용 건물의 주요 재료들이 그것이었다. 1972년에 누코사는 2가지의 핵심 사업을 정했는데 무역을 통한 강철 장선의 판매와 협작을 통한 미니밀(Minimill) 방식의 철강제조 사업이 그것이었다.

누코사는 오래된 차들과 다른 강철 조각들을 녹이기 위해서 전기 용

광로를 사용했다. 그것은 기존의 방식을 운영하는 다른 철강제품보다 낮은 가격과 높은 품질의 철강을 생산할 수 있어 업계를 놀라게 했다.

오늘날 누코사는 고도로 분산화되어 있다. 각기 일하는 100명의 사람들이 거대한 소규모 강철 공장을 이끌어가고 있다.

우리가 어렵게 찾아간 달링턴 공장에서 볼 수 있었던 것은 넓고 볼결해 보이는 공장 건물이 전부였다. 사실 철강업계를 이끌어가는 선도업체에게 기대했던 모습은 아니었다. 그러나, 그 곳이 바로 누코사의 달링턴 공장이었다. 그 공장의 연속적인 공정을 통해서 작은 철조각들이 강철을 뽑아내며 아주 빠르게 움직였다. 트럭과 지게차는 하루종일 공장을 드나들었다. 우리가 2층을 올라가 사무실에 도착했을 때, 사무실 안의 비품들은 아주 오래된 유물들처럼 낡고 바래 있었다. 사무실 역시 우리가 상상한 사무실은 아니었다.

공장의 매니저인 닐 마그러더는 우리에게 귀마개와 보호안경을 주었고, 착용 후 공장 견학을 시작했다. 우리가 발견한 첫 번째 것은, 바로 먼지였다. 그 곳은 시끄러웠고 다니는 통로에는 강철 조각들이 흩어져 있어서, 한눈에 안전하지 않다는 것을 알았다. 우리가 거대하고 뜨거운 용광로로 가기 위해 강철 계단을 올라서자, 용광로에 원료를 첨가할 때마다 올라오는 거대한 연기 기둥이 무시무시한 광경을 연출했다. 마치 30~40년 전으로 돌아간 것 같은 기분을 느꼈다. 작업 환경은 나빴다. 심지어 용광로 주위마저도 정리되지 않아 위험했다. 그러나 일하는 사람들은 무척이나 즐거워 보였다. 그들은 우리가 방문하는 것에 전혀 개의치 않고 작업에만 집중했다. 용광로를 맡고 있는 작업자의 역할은 전기 용

광로의 프로세스 검사와 조절이었다. 작업자들은 용광로 속에서 샘플을 꺼내어, 그것을 테스트하는 데 스푼이 달린 긴 막대기를 사용하고 있었다. 작업자들이 세심하고 주의깊게 작업하고 있음을 알 수 있었다.

우리는 컨베이어를 따라 견학을 계속 했다. 거대한 힘의 롤러가 여전히 뜨거운 금속의 형태를 만들고 있었고, 그 작업은 계속 반복되고 있었다. 공장의 어느 곳을 보아도 일하기에 좋은 환경을 갖추고 있지는 못했다. 한눈에 이 회사가 자본 설비나 물리적 구조물들을 개량하는 데 돈을 전혀 쓰지 않는다는 것을 알 수 있었다. 그러나, 작업자들은 이에 상관없이 바로 앞에 있는 작업에만 집중하면서 신속하게 일하고 있었다. 공장을 거의 다 둘러보았을 무렵, 우리는 지저분한 회의실에 들어갔는데 거기에 모인 사람들 모두 아주 열심이었다. 곧이어, 우리는 그들이 왜 그렇게 열심인지를 알 수 있었다. 그것은 열심히 일한 만큼 충분한 보상이 있기 때문이었다. 누코사는 세상에서 가장 괄목할 만한 수익 공유(Gain-sharing) 시스템을 갖추고 있었다.

누코사의 공장들은 전부가 높은 보수를 받기 힘든 시골 지역에 위치해 있다. 그 공장들은 일주일 공장 가동시 3교대로 80~90명 정도의 작업자가 필요하다. 일반적으로 교대 업무의 경우는 18~20명의 작업자가 필요하며, 그들은 자신의 선택에 따라 일을 하게 된다. 교대 조는 교대 조당 생산 용적 톤수를 기준으로 하여 주말 보너스를 받는다. 매 주 금요일마다 모든 팀원들은 그 다음 주에 받게 될 급료를 알게 된다. 그들이 받게 될 임금은 비슷한 외딴 지역과 비교하여 최고의 액수이다. 같은 지역의 다른 회사에서 근무하는 사람들의 급료는 누코사 노동자들의 절반 수

준에도 못 미치는 액수이다.

덧붙여서, 누코사는 퇴직 연금으로 급여의 10%를 떼다. 그 연금은 누코의 주식으로 배분되는데 그 가격이 엄청나게 올라가고 있을 뿐만 아니라 누코사에서 15~20년간 근무를 한 사람은 수익 배당시 평균적으로 30만 달러 혹은 그 이상을 받게 된다. 그리고, 직원들은 자신의 저축 계획을 별도로 가질 수 있는데, 약 20년 근무한 직원들은 퇴직할 때 약 50만 달러의 퇴직금을 받게 된다. 그리고 5년마다 회사 주식 5주를 상으로 받으며, 임직원의 자녀가 대학에 갈 경우 해마다 2천 달러의 장학금을 지불하기도 한다. 이러한 누코사의 정책의 결과, 한 번 누코사에 입사한 사람은 절대 그만두지 않는다. 비록 기술이 낡고 지저분하지만, 사람들은 입사하기 위해서 줄을 선다. 물론, 50세에는 그만둘 수도 있고, 간혹 명 퇴자가 발생한다. 그만두게 되면 주로 근처의 호수에서 미끼와 낚시 도구를 파는 가게를 열곤 한다.

만약 같은 작업조에서 한두 사람이 일을 게을리하면, 다른 사람들은 그것을 곧 알아챌 수 있다. 모두가 같은 작업 속도일 때 최적의 생산성을 유지하기 때문이다. 그리고, 낮은 비용을 유지할 수 있어 아무리 불황기라도 경쟁사에 비해 낮은 가격으로 제품을 팔 수 있다.

누코사의 직원들은 대부분 같은 방법으로 보상을 받는다. 관리자와 임원들은 봉급의 85% 정도를 회사 수익에 따라 보너스를 받는다. 회계사들은 각 공장들의 수익에 기초하여 연간 2회의 보너스를 지급받는다. 그것은 봉급의 25% 정도이다.

현재 누코사는 연간 매출액 45억 달러의 매출을 올리는 미국에서 US철강(US Steel)에 뒤이은 두 번째로 큰 철강 회사이다. 이 회사는 빠른

의사결정과 7,000명이 넘는 종업원들이 일사불란하게 움직이는 조직 체계 때문에 성공할 수 있었다.

작업자들은 그들 자신의 판단대로 일을 한다. 우리는 지금까지 많은 기업을 벤치마킹했지만 누코사처럼 그렇게 분화된 기업을 본 적이 없다. 왜냐하면, 임직원 개개인이 각각 결정하기 때문에, 정보를 교환하기 쉽고 또한 매우 비판적이다. 즉, 전 종업원이 의사결정 사항과 재정적 보상 부분을 함께 공유함으로써 조직의 생산성과 효율성이 완벽에 가깝도록 완성될 수 있다는 것을 보여주고 있다.

누코사의 직원들은 다음의 4가지 주요 원칙을 정해놓고 있다.

- 관리는 개별 직원들이 그들의 생산성에 맞추어 학습할 수 있는 기회 제공을 위해서 어쩔 수 없이 제공되는 것이다.
- 자신이 업무를 제대로 수행한다면, 나의 자리는 내일도 분명히 지속될 것임을 확신해야 한다.
- 모든 직원들은 공정하게 대우 받을 권리를 가지고 있으며, 그렇다는 믿음을 가져야 한다.
- 모든 직원들은 불공정한 대우를 받는다고 느낄 때, 불만을 토로할 수 있는 수단을 가져야 한다.

만약, 누코사의 직원 중 불만이 있는데 해결하기 힘들 경우는 최후의 수단으로 본사의 회장실로 바로 연결할 수 있으며 이 경우 즉각적인 불만처리 프로세스를 가지고 있다.

누코사는 전직원들에게 오직 4가지의 직책만을 부여하고 있다.

- 회장
- 사장단 및 각 공장 매니저
- 매니저 혹은 주임
- 평사원

경영에서 누코사의 기본 철학과 방법은 업계에서 가장 높은 생산성으로 수익을 낼 뿐만 아니라 가장 높은 급여를 유지하고 있다. 누코사의 시스템은 기본적으로 다른 기업들의 전형적인 수익 공유 시스템과는 다르다. 직원들이 벌어들일 수 있는 수익은 무한하다.

누코사의 시스템은 분명 이상적이다. 다른 기업도 직원들에게 자율권을 부여하고, 일한 만큼 보상하면, 직원들은 아마 지금과는 다른 놀라운 생산성을 보일 것이다.

초일류기업  
현장 리포트

# 성과 보상 시스템

“

모든 기업들은 정기적으로 임금인상폭에 활용하기 위해 직원들의 업무 성과를 조사한다. 그런데, 관리자가 효율적인 관리 도구라기보다 스트레스를 주는 관리상의 업무로 여겨 이러한 작업을 몹시 싫어하는 이유가 무엇일까? 그리고, 왜 업무 수행 능력과 임금인상 결과가 종종 일치하지 않아 종업원의 불평 불만을 유발하는 것일까?

사이프레스 반도체

”

우리는 캘리포니아에 있는 사이프레스 반도체(Cypress Semiconductor Corporation)사에 방문하여 디자인센터의 엔지니어들과 점심을 같이하는 자리에서, 표적평가 시스템(Focal review system)이라고 불리는 방식에 관해 배울 수 있었다. 새너제이 공장 디자인센터의 매니저인 짐은 우리에게 5가지의 단계로 구성된 표적평가 시스템에 대해 이야기해주었다. 첫번째, 표적집단의 선택, 두 번째, 순위 매기기, 세 번째, 임금인상률 조정, 네 번째, 임금 인상의 허가, 다섯 번째, 최종 심사. 이 프로세스는 관리자가 일관성이 없거나 편차가 클 경우 경고해주는 컴퓨터 작업이 가능한 소프트웨어 프로그램으로 사용하기가 매우 쉽다.

우선, 첫 번째 단계는 표적집단 내에서 사람들을 분류하는 것이다. 짐은 모두 6명의 사람이 한 그룹을 구성한다고 말했다. 표적집단은 보통 5명에서 25명 사이로 구성되는데, 이때 유사한 업무를 수행하는 사람들로 구성하는 것이 중요하다. 사이프레스사의 경우 한 표적집단은 모두 9교대의 공장 사람들로 구성되어 있다. 또다른 그룹은 메모리 칩 디자인 엔지니어들 그룹이 있는가 하면, 최고경영자에게 직접 보고하는 임원들 그룹도 있다. 사이프레스사에는 약 200개의 표적집단이 구성되어 있다.

다음 단계는, 모든 표적집단을 평가위원회가 지정한다. 평가위원회는 적어도 3명으로 구성되어 있는데 의장은 보통 표적집단의 리더이며, 표적집단 내부에 보고를 하며 임금인상을 결정한다. 평가위원회에서 두 번째 사람은, 표적집단의 내부 고객을 대표하며, 그 사람은 그룹이 고객

에게 서비스를 얼마나 잘 제공하는지에 대해 평가 분석한다. 세 번째 사람은, 각각의 그룹 구성원들의 생산성과 신뢰성을 판단하는 위치에 있다. 평가위원회의 기능은 전년에 각각의 사람들이 회사에 기여한 정도를 토대로 각 구성원의 업무 수행 능력을 평가한다.

세밀한 평가 단계가 시작되기 전에, 회사는 3가지 아이টে에 관한 가이드라인을 제공할 필요가 있다.

첫 번째는 회사에 대해 겉으로 보이는 평균 임금인상이다. 예를 들면, 평균 임금인상이 10%라면, 조직에서 모든 표적집단은, 그 구성체의 직위와 상관없이 10% 수준의 임금인상분을 받게 된다. 이것은 임원 그룹 또한 9교대의 현장 근로자들보다 더 많이 받지 않는다는 것을 의미한다. 이러한 정책은 전통적인 보상 시스템과 비교하여 훨씬 민주적인 것으로, 분명히 파격적인 것임에 틀림없다.

두 번째 방법은 임금이 가장 높게 인상되는 그룹과 가장 낮게 인상되는 그룹간에 최소한의 차이를 두는 것으로 이것은 가장 훌륭한 업무 수행자와 가장 형편없는 업무 수행자 사이의 임금인상분에서 명백한 차이를 보증하기 위함이다.

세 번째 가이드라인은 해마다 최소한의 인상분을 보장해주는 것으로 단순히 임직원이라는 자격으로 특별한 성과를 내지를 못하지만 회사에 기여하는 바가 있을 경우 적용하는 보상 시스템이다. 만약 어떤 사람이 성과도 매우 나쁘고 순수 임직원으로서 가치도 없는 경우 임금인상률은 0이 된다. 임금인상률이 0인 경우와 단순 임직원이기 때문에 인상하는 인상분 사이에 차이가 발생하는 것은 '숨겨진 차이'로 볼 수 있다. 경우에 따라서는 관리자들에게 임금을 인상시키지 않을 권한이 주어지는

데, 예를 들어 그 정도 지불해도 당사자가 전혀 동기 부여되지 않는다고 판단되거나 혹은 더 나은 사람에게 지불하는 것이 낫겠다 싶을 때는 이를 결정할 수 있다.

사이프레스사는 업계에서 가장 높은 임금을 주기 위한 정책을 쓴다. 사이프레스사는 이 3가지 가이드라인을 정하기 위해 다음해 1월까지 기다린다. 왜냐하면, 이 가이드라인은 가장 최근의 예측치까지 고려하여 제일 높은 인상률을 적용하기 위해서다.

다음 단계로 순위 매기기를 한다. 디자인센터의 매니저인 짐은 새너제이 공장의 노동자 6명을 평가하는 의장이다. 그는 순위 매기기가 어떻게 수행되는가에 대해 구체적이고 자세하게 설명을 해주었다. 표적집단 위원회는 6명의 평가 대상을 2명씩 짝을 이루게 하고, 두 사람 중에서 누가 더 나은지를 결정한다. 이렇게 6개의 엔지니어의 그룹을 평가하기 위해 15번을 모두 비교하게 된다. 그러나, 미팅은 아주 짧게 이루어지며 두 시간을 넘지 않는다.

순위 매기는 것이 완성되고 나면 표적집단 평가의 세 번째 단계로 들어간다. 임금인상률이 허가되는 것은 디자인 엔지니어 부서장의 개인 책임이다. 그는 표적집단 측정 컴퓨터로 결과물을 산출하고, 총체적인 순위를 계산하고, <표 1>에서 보는 것과 같은 임금인상률에 대한 추천장을 만들게 된다.

이 단계에서, 컴퓨터는 단지 몇 % 증가분만을 보여줄 뿐, 실제 급료를 보여주지는 않는다. 왜냐하면, 임금인상률은 현재 급료와 상관없이 업무 수행력을 반영해야 하기 때문이다.

| 표 1 | 임금인상률에 대한 추천 - 사이프레스사

	순위	컴퓨터로 계산된 임금 인상분
A	1	9.4%
B	2	8.2%
C	3	7.1%
D	4	5.9%
E	5	4.8%
F	6	3.6%

이제 짐은 실제 임금인상을 위한 절차를 수행해야 한다. 그는 추천을 바탕으로 대략 인상폭을 정하고 팀원들의 의사를 반영하여 조정작업을 하게 된다. <표 1>의 결과를 가지고 짐은 다음과 같은 작업을 한다. F는 가장 낮은 성과를 거두었는데 컴퓨터의 결과는 3.6%의 임금인상이 나왔지만 단순 임직원 인상분인 3%만을 지급해주고자 한다. 한편 우수한 결과를 낸 A의 임금인상분은 컴퓨터로 9.4%라는 결과가 나왔지만 10% 이상을 지급하고자 한다. 이리하여, 짐은 A에게 12% 정도를 줄 수 있을지 고민하고 있는데, <표 2>는 컴퓨터의 추천과 짐이 추천한 임금인상안과 비교하여 새로운 결과를 보여준다.

표적점검 소프트웨어는 짐이 0.3% 정도로 정해진 전체 예산을 초과했음을 발견했다. 다른 경고메시지로 D가 5.9%를 받고 있으며, 이는 회사의 평균 임금상승분이라는 것을 알려주었다. 사이프레스사에서는 누구도 회사 전체 평균 임금상승분과 정확히 같은 임금을 받을 수 없다는 것을 사칙으로 정하고 있다.

이 규율은 조직의 많은 사람들에게 평균 임금상승분을 주는 다른 기업들과는 판이하게 다르다. 두 번째 단계에서, 짐은 D에게 0.1%의 여유

| 표 2 | 구체화된 임금인상안-사이프레스사

	순위	컴퓨터로 계산된 임금 인상분	상사가 제시하는 임금 인상분	Corporate Average
A	1	9.4%	12.0%	
B	2	8.2%	8.3%	
C	3	7.1%	7.2%	
D	4	5.9%	6.0%	경고
E	5	4.8%	4.8%	
F	6	3.6%	3.0%	
		초과예산	0.3%	

분을 주기로 결정하고, D는 회사 평균 임금상승분인 5.9%보다 많이 지급받게 되었다. 초과 예산 문제를 해결하기 위해서, D의 임금상승분은 12%에서 11.6%로 조정했다. 그는 컴퓨터의 결과를 체크하고, 그가 전체 예산뿐만 아니라 메리트의 가이드라인까지도 점검했음을 확인했다. 이 단계에서, 컴퓨터는 처음 화면에서 각 종업원들의 현재의 월급과 함께 짐이 추천한 임금인상안을 구체화시킨 새로운 월급이 산출된다(〈표 2〉).

임금인상안이 결정된 후에 짐은 다음 단계를 진행시킨다. 이 단계는 공정성을 높이는 단계로서 급료의 불균형을 제거하고 동등한 성과에 대해 동등하게 보상하도록 하는 것이다. 공정한 배려라는 것은 어떤 그룹의 최고의 수행 결과가 최하위의 수행 결과보다는 최소 50% 이상 더 지불하도록 배분하는 것이다. 짐은 컴퓨터에 나타난 개별 급료를 보았으며, 이상적인 배분에 보다 근접시키도록 급료를 조정하기 위해 임금인상률을 재조정하려고 했다. 공평한 조정을 위해 필요한 것은 A가 가장 낮은 성과를 낸 F보다 50%를 더 지불받아야 하는 것이다. 공정성에서 A의 성과가 향상되었는데도 새로운 급료는 여전히 낮은 수준이다. F도 역시

문제가 있다. 그는 가장 낮은 성과를 냈는데도 급료를 비교적 많이 받아 오고 있었다. 공정하게 하기 위해 F는 현재의 급료보다 낮은 수준의 급료를 받아야만 할 것이다.

사이프레스사는 공정성의 차이가 단기간에 메워질 수 없다는 것을 잘 알고 있으므로 10년 동안 그 차이를 메우기 위해 노력했다. 공정한 조정을 위한 컴퓨터에 의한 산출 방식은 단순하므로 공정성을 위한 리더의 노력은 필수적이다. 일단 컴퓨터가 추천한 초기 자료보다 A에게 2.2%가 더 주어졌다. F에게는 더 낮은 급료가 주어져야 하지만 짐은 제한된 차이의 가이드라인에 따라서 3% 혹은 0%를 주어야 한다. 결론적으로, 짐은 F에게는 더 이상의 임금인상분을 없애고, 그 돈을 표적집단의 다른 멤버들의 인상분으로 사용하여 더 공정한 조정을 하는 것으로 쓰기로 결정했다.

기업 평가는 이러한 과정들의 마지막 단계이다. 모든 표적집단의 리더들은 그들의 업무를 완료했다. 위의 방식으로 경영자는 컴퓨터 데이터베이스를 활용해서 회사 전체의 임금인상분에 대한 패턴을 분석했다. 그들은 같은 표적집단의 성원들 사이나 혹은 다른 집단의 성원들 사이의 임금을 비교할 수 있었다. 이러한 최종 평가는 몇 시간 걸리지 않지만 간과할 수 없는 문제들을 찾아낼 수 있다. 이러한 시스템은 말단직원과 최고경영자까지도 비교 가능하게 한다. 즉, 최고경영자는 가장 고소득의 임원보다는 더 많이, 그리고 말단 신입사원 급료의 20배를 초과해서 받을 수 없다는 규정을 확인할 수 있다. 그러면, 이런 표적점검 시스템의 한계점은 무엇일까? 시스템의 단점은 최종 임금인상분 정보를 획득할 때까지 시간이 너무 많이 걸린다는 것이다. 2월 말이나 혹은 3월 초가 되

어야 모두 완료되며, 사람들은 그때가 되어야 자신들이 받게 되는 임금을 알 수 있다. 3월 초까지도 임직원들은 자신이 올해에 받게 될 임금을 모른다는 것이 가장 큰 불만으로 작용한다. 그런데도 이 시스템은 만족할 만한 결과를 보여주고 있다. 명백하고 공정한 정보는 회사 안의 모든 임직원들에게 의사소통이 되고 있다. 모든 사원들은 공평한 기준으로 보상받는 것이다. 이러한 반응은 임금만큼이나 중요하다. 사이프레스사에서 직원들 스스로 평가되는 것에 대해 두려워하지 않으며, 오히려 자신들의 현재 수준에 대해 알고자 한다. 표적점검 시스템을 통하여 지난 몇 년 동안 연간 종업원 생산성은 6%에서 12% 사이를 오르내렸다.

결론적으로, 사이프레스사에서 이러한 표적평가 단계를 실행한 주요한 이유는 우수한 능력의 사람들을 제거하기 위함이 아니다. 우수한 능력의 사람들은 단지 돈에 의해서 동기화되는 것이 아니라 구조적이며 공정한 재정적 보상을 기대하고 있고 사이프레스사는 이를 정확히 파악하여 시스템화시키고 공정성을 높이는 노력을 통하여 전체 생산성을 향상시키는 결과를 낳은 것이다.

사람들의 보상을 반영하는 이러한 시스템의 실행은 생산성을 높이는 환경을 조성하며 경쟁우위의 이득을 가져온다. 그러나, 이러한 것은 최고경영진의 적극적인 참여를 통해 가능하다. 기업이 임직원에게 충분한 피드백을 할 준비가 되어 있고 직원들의 능력에 맞추어 급료를 지불할 준비가 되어 있다면 회사 고유의 평가와 보상 시스템을 개발하기 위한 출발점으로 사이프레스사의 표적점검 시스템은 활용할 가치가 높다.

# 스톡옵션제도

“

마이크로소프트나 시스코, 델 컴퓨터와 같은 미국 최고 기업에 근무하는 임직원들은 어떤 보상을 받을까? 이 회사들은 모두 지난 몇 년간 임직원들 중 부자들이 많이 나왔다고 공개했다. 미국에서는 종업원들에게 새롭고도 혁신적인 보상 방법에 대해 많은 연구들이 있어왔는데, 그러한 방법 중의 하나가 바로 스톡옵션제도이다. 그러면 한국을 비롯한 아시아의 회사들은 이러한 보상 문제를 놓고 어떠한 방법을 모색하고 있을까?

마이크로소프트 / 코닥

”

**소프트웨어** 업계의 큰 손이라 할 수 있는 마이크로소프트사의 경우는 평소의 월급 외에 성과급과 같이 주어지는 스톡옵션에 대해 소개하고 있다. 그러한 보상체계는 개인의 역량이나 회사의 미래상에 기여 정도 등을 기초로 산정하고 있다. 마이크로소프트사의 스톡옵션 계획에 따라 약 5,000명이 넘는 종업원들이 백만장자가 되었다는 것은 신문지상에 보도된 바 있다. 게다가 더욱 놀랄 일은, 이 일로 마이크로 소프트웨어는 더 많은 우수한 인재들을 뽑을 수 있게 되었을 뿐만 아니라 인재들이 계속 회사에 남아 있기를 희망한다는 것이다.

마이크로소프트사와 비슷한 경우는 또 있다. 현재 PC부문 세계 판매량 1위를 달리는 델 컴퓨터사는 1984년, 텍사스 오스틴대학에 다니던 마이클 델에 의해 설립되었다. 다이렉트 메일을 통해서 판매를 하고 당시 유행에 맞추어 조립을 해주는 혁신적인 방법으로 판매전략을 구사하였다. 이후 주식 가격이 오르자 델사는 스톡옵션제도에 따라 1,500명의 직원들이 백만장자가 되었다고 보도했다.

그렇다면, 기업의 상황이 어려울 경우에는 스톡옵션제도가 어떻게 회사를 도울 수 있을까?

1998년 3월, 작년 커다란 적자를 보았다고 발표한 코닥사는, 앞으로 관리직이 아닌 종업원들의 근로의욕을 고취하기 위해서 스톡옵션을 적용하겠다고 발표했다. 또한, बैं크 오브 아메리카나 머크(Merck)사, 펍시

(Pepsi)사, 질레트(Gillette)사 등도 스톡옵션제도에 대해 종업원들에게 소개하였다. 1995년 QP(Quality and Participation) 협회의 발표에 따르면 포춘지 선정 1,000개 기업들 중 10%가 스톡옵션제도를 적용하고 있다고 보고했다. 실리콘밸리의 벤처기업들은 절반 이상이 이러한 스톡옵션제도를 채택하고 있다. 전통적으로 스톡옵션은 재정적으로 기업의 이익이 많이 발생한 경우에 일부 중역진들을 유지하기 위한 수단으로 주어졌다. 그러나 요즘은 조직 전체의 변화를 자극하기 위한 시도로 모든 종업원들에게 스톡옵션을 제공하고 있다. 기업의 이러한 스톡옵션제도는 미국에서 종업원들의 보상시스템으로서는 가장 발달한 방법이기도 하다.

그렇다면 스톡옵션이란 무엇일까? 스톡옵션은 어떻게 실행되는 것일까? 스톡옵션은 특정 기간 동안 정해진 가격으로 기업의 주식을 구매할 수 있는 권리를 종업원에게 제공하는 것을 의미한다. 예를 들면, 코닥의 모든 종업원들은 회사의 보통 주식 100주를 구매할 수 있는 스톡옵션을 제공받았다. 옵션의 가격은 1998년 4월 2일 현재 뉴욕 증시의 변화에 따라 주식의 가장 높은 가격과 낮은 가격의 평균을 기본으로 했다. 그 당시, 코닥사의 주식의 가장 낮은 가격과 높은 가격은 각각 66.33달러와 65.39달러였다. 그래서, 종업원들에게 제공된 스톡옵션의 가격은 그 가격들의 평균인 65.88달러였다. 코닥사의 직원들이 그 옵션을 행사하려면 최소 2년 동안은 기다려야 했다. 2000년 중반에 코닥사의 주식이 200달러가 되면서 그 종업원들은 시장가격과 보유하고 주식과의 가격 차이만큼 돈을 벌 수 있게 되었다. 100주 정도를 본다면, 직원들은 13,412달러를 벌게 되는 것이다. 이러한 옵션 계획은 또한 옵션을 살 수 있는 권

리를 갖게 되는 10년 후까지도 양도 가격이 그대로 인정되어 주식을 살 수가 있다. 주식의 시장가격이 정해진 기간이 지난 후에 양도가격보다 낮을 경우에는, 종업원들은 그 옵션을 실행하지 않을 수 있다. 만약 2000년에 옵션의 시장가격이 65.88달러보다 낮게 형성되었다면 바로 이 경우에 해당하는 것이다. 몇몇 기업들에서는 실제로 이러한 경우가 발생하기도 했다. 그런 경우 기업에서는 주주들의 승인을 거쳐 양도가격을 더 낮추는 조치를 취하기도 한다.

코닥사의 경우는 정해진 기간이 2년이지만, 보통은 4년이다. 이러한 기간 동안, 스톡옵션의 4분의 1씩을 각각 그 해의 말에 정하게 된다. 마이크로소프트사의 경우도, 회사의 주식 가격이 점진적으로 증가하여 많은 종업원들이 백만장자가 되었다. 그러나, 이러한 경우는 매우 예외적인 것이다. 산업 평균 정도의 수익을 벌어들이는 회사의 종업원들은 정해진 기간이 지나고 나면 이 스톡옵션의 실행을 통해 시장이자율보다 조금 나은 정도로 벌게 된다.

그러면, 스톡옵션제도의 이점은 과연 무엇일까? 종업원들의 입장에서 보자면, 회사의 주식가치 평가에 대한 이득을 공유하는 것이라 할 수 있다. 덧붙여서, 종업원들은 퇴직 후의 계획을 위해서 현업에 종사하는 동안에 스톡옵션으로 돈을 모으게 되는 것이다.

단지 현금이 많은 회사보다는 미래의 잠재적 성장 가능성이 높은 기업들에게 스톡옵션은 높은 임금을 지불하지 않고도 신규 직원들의 채용이나 능력 있는 직원들을 유지하는 유용한 대안이 될 수 있다. 적절하게 스톡옵션 계획을 잘 수립하면, 고용주들은 업무 효율이 높거나 결정적인 서비스를 제공하는 종업원들에게 커다란 보상을 보증할 수 있다. 스톡옵

선은 또한 종업원들의 회사에 대한 참여도를 높일 수 있다. 스톡옵션제와 종업원들의 단순 주식 구매와는 커다란 차이가 있다. 종업원들이 할 인되지 않은 가격으로 회사의 주식을 구매하는 것과 달리 스톡옵션제는 스톡옵션 선택에 따른 양도대금을 지불하지 않을 수 있다. 그렇기 때문에, 종업원들은 주식이 시장 양도가격보다 낮아지지 않는 이상, 손해를 보지 않게 된다. 스톡옵션의 가격이 양도가격보다 올라갔을 경우에, 종업원들은 시장가격과 양도가격 사이의 차액 만큼 이득을 볼 수 있는 것이다. 그러므로, 종업원들은 결코 자신들이 현재 갖고 있는 돈을 스톡옵션을 위해 투자할 필요는 없다.

임원들의 스톡옵션제도에 관한 주목할 만한 추세는 중역들이 스톡옵션이나 스톡 보너스제를 통해서 받게 된 주식을 팔 수 없다는 것이다. 예를 들면, AT&T의 새로운 최고경영자인 마이클 암스트롱은 최근 자신과 자신의 부관들이 연봉의 5배나 되는 AT&T사의 주식을 소유하게 되었다. 1997년 조사에 따르면, 미국의 재계 1000대 기업들의 20% 이상이 중역들의 주식 소유를 연봉의 몇 배 정도 이상은 소유할 수 없는 가이드라인을 정했다. 이러한 가이드라인의 논리는 중역들이 자신의 돈을 투자했기 때문에 주식 가격이 올라서 많은 부를 창출하기 위해 더 열심히 일하도록 동기 부여를 하고, 한편으로는 부의 집중과 조직 위화감을 막자는 것이다.

스톡옵션제도는 미국의 종업원들이 그들의 서비스에 대한 보상을 받는 방법으로 정말로 혁신적이었다. 이러한 스톡옵션제도의 분별있는 활용은 재정적으로 어려운 시기에 돌파구로 종업원들을 동기화시키는

데 좋은 방법일 수 있다. 또한 스톡옵션제도는 모든 종업원들이 그들의 위치에 상관없이 회사의 부분적인 소유자가 될 수 있다는 점에서 진정한 산업 민주주의의 출발점으로 작용했다. 기업이 정말로 종업원들과 동고동락하기를 원한다면, 그리고 종업원들이 회사에 임하는 자세를 근본적으로 변화시키겠다고 한다면, 종업원에게 보상하는 새로운 방법, 바로 이러한 스톡옵션과 같은 방법을 적용해야 할 시점이다.

# 기업철학의 중요성

“

인간에 대한 존중은 아사히 그룹의 주요 철학이다. 훈련과 공정한 직원 관리 정책을 통해 모든 임직원들이 잠재된 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 해준다는 점에서 열린 경영을 실천하고 있다. 종업원들은 보다 적극적으로 효율적인 업무 수행을 위해 제안한다. 별로 대단하지 않은 제안일지라도, 아사히사에서는 충분히 숙고하고 만일 받아들일 수 없다면 일주일 안에 그 제안이 왜 받아들일 수 없는지에 대해 통보한다. 이러한 제도에 직원들은 자신들의 제안서가 사려 깊게 검토된다는 것을 알 수 있다. 수퍼 드라이 맥주도 이러한 제안을 통해 얻은 수확이다. 그러므로 종업원의 제안을 이해하고 검토하기 위해서는 관리자들의 폭넓은 지식과 사고가 무엇보다도 중요했다.

아사히 맥주

”

40년 넘도록 정체된 시장점유율로 연명했는데 갑자기 업계 최고 기업으로 급부상했다면 어떤 비결이 있었을까? 스미모토 그룹의 자회사인 아사히 맥주는 일본에서 두 번째로 큰 양조 회사이다. 일본 오사카 근교에 있는 후쿠다 공장은 100년 전에 설립된 12개 공장들 중에서 최초로 설립된 공장이다.

100여 년 동안 회사에는 절대적인 충성과 탁월한 능력을 가진 3,000명이 넘는 딜러들과 종업원들이 있었기에 오늘날의 아사히가 존재했다. 이들의 이름이 새겨진 기념비가 마련되어 신년하례식에서 아사히 그룹의 회장인 히구치 히로타로가 현판에 꽃을 놓는 것으로 한해를 시작하는 것이 현재까지 전통이다.

우리 일행이 방문했을 때도 사망한 15명에게 경의를 표하는 의식이 있어 함께 참여했다. 우리는 근처에 있는 분수에서 손을 씻은 후, 흰 장갑을 끼고 하얀 카네이션을 바쳤다. 그 의식은 장엄하고도 감격적인 경험이었다.

의식이 모두 끝난 후에, 일행은 리셉션장으로 안내되어 간단한 일본 차와 다과를 대접받고 아사히 그룹의 수석 이사인 후쿠치 시게오에게 아사히 그룹의 사업 전략에 대해 설명을 들었다.

아사히의 성공 스토리 뒤에 감춰진 비밀은 무엇일까? 첫째는 고객들에게 질 좋은 신선한 맥주를 제공하기 위한 지속적인 관리였다. 이

리한 목적을 달성하기 위해서, 2가지 정책을 펼쳤는데 입고와 출고의 관리였다. 입고되는 원료는 최고의 질을 고수했고, 출고시 가장 신선한 맥주 배달을 지상과제로 삼았다. 여기에 필요한 비용은 얼마가 되든 관계 없이 썼다. 예를 들면, 맥주를 발효시키기 위한 주요 원료는 독일의 뮌헨(Munich)에서 수입했는데, 여기에 소요되는 경비는 다른 대안들에 비해 두세 배의 비용이 들었다. 하지만 바바리안 호프(Bavarian hops)가 가장 최상급의 원료라 여겼기 때문에 아사히는 주저 없이 이를 선택했다.

맥주의 신선도를 보증하기 위한 아사히의 노력도 대단했다. 시장에 출고되었지만 이미 신선도가 사라졌다고 판단되는 맥주를 회수하는 데 회사가 48억 엔의 비용을 들여서 즉각 회수할 정도였다. 또한 신선도를 유지하기 위해 생산 후 20일 이내에 공장에서 출고되고, 소매상이 최종 고객에게 판매하는 맥주 중 석 달 내에 팔리지 않은 맥주는 전량 회수하는 정책을 폈다.

후쿠치의 설명에 따르면, 아사히사의 성공의 또다른 요인은 난관에 부딪혔을 때 대처하는 자세였다. 아사히 라거 맥주가 40년 넘게 시장에서 최고의 시장점유율을 유지하고 있는데도, 1986년부터 최고경영을 맡은 히구치 히로타로 회장은 꾸준히 신상품을 개발, 출시하였다. 그 중에서 아사히 수퍼 드라이는 세계 맥주 산업에서 보유한 단기간 판매 기록을 깨뜨릴 정도로 인기가 높았다. 출시 후 9개월 만에 1백만 병의 연간 판매 계획을 초과하였고, 다섯 차례의 성공적인 판매 계획 수정 후에도, 1987년 13.5 백만 병을 판매했다. 이러한 수퍼 드라이에 대한 수요 때문에 판매량이 한정될 수밖에 없어서, 손님 한 명당 두 병으로 제한하여 판매하기도 했다. 이렇게 고객들에 대한 한정 판매에 돌입하자, 아사히 그

룹에서는 종업원들에게 사내 판매를 금지시켰다. 아사히 수퍼 드라이브는 짜릿하고 연한 맛 때문에 특히 일본의 젊은 층과 여성들이 선호하는 새로운 맛의 맥주였다.

당시 아사히 맥주의 시장점유율은 10년 동안 10~11%를 유지하다가 1987년 들어서 12.9%, 1988년에는 20.6%까지 높아졌다. 곧 아사히 맥주는 일본 맥주시장에서 3, 4위인 삿포로와 산토리를 누르고, 기린 다음으로 큰 맥주회사가 되었다. 1998년 드디어 아사히 맥주는 업계 1위 업체가 되었다. 최근에, 아사히 맥주의 시장점유율은 일본에서 40%에 도달했다.

한편, 1988년 아사히 맥주는 북아메리카에서 아사히 수퍼 드라이브를 출시했다. 그리고, 매출에서 버드와이저(Budweiser)와 버드 라이트(Bud Light)에 이어 3위의 판매량을 기록했다.

예전에도 많은 기업들이 새로운 제품 출시로 인해 성공했지만 아사히의 수퍼 드라이브처럼 시장점유율을 빨리 몇 배로 늘리지는 못했다.

이러한 기적을 가능하게 한 것은 무엇일까? 수퍼 드라이브의 본질적인 성공 비밀은 무엇일까? 9개월이라는 단기간 내에 생산계획을 다섯 차례나 변경할 때, 생산 팀과 마케팅 팀 사이에 높은 충돌 가능성이 보였다. 그러나 2,700명 종업원이 하나가 되어 13명의 팀인 것처럼 행동했다. 이는 모두 회사의 번영을 가져올 큰 변화를 일으키기 위함이었다. 그렇다면 종업원들을 하나로 만든 것은 무엇이었을까?

아사히사의 성공 중 가장 중요한 성공 요인은 '감사'라는 기업 철학

이었다. 성공을 가능하게 해준 고객, 종업원, 딜러에 대한 감사의 표시는 아사히 그룹의 기업 철학으로 깊이 스며 있다. 죽은 딜러들과 종업원들에 대한 추도는 감사를 표하는 아사히 그룹의 관리철학의 증거로서 지속되고 있다. 기념비는 1989년 아사히 창립 100주년 기념 행사때 세워졌다. 추도 구조물 건립이 논의되었을 때, 아사히사의 재무담당이사는 추모비 건립에 투자하는 돈으로 콘도미니엄에 투자한다면 매년 회사에 450 만 달러 이상의 이득을 가져오게 될 것이므로 추모비 건립에 절대적으로 반대했다. 그러나 히구치 회장은 돈은 언제나 벌 수 있지만, 창립 100주년을 기념하는 일은 단지 백 년에 한 번뿐이라며 일축했다.

감사 라는 아사히의 그룹 철학은 상징이 아니라 실제이다. 1981년, 재정적 위기에 직면한 아사히 그룹은 급료 지출을 줄이기 위해서 500명의 종업원들을 해고해야 했다. 그것은 종업원들이나 그들의 가족에게 큰 아픔이었다. 그러나 1991년, 아사히가 수퍼 드라이에 힘입어 재정적으로 호황을 누리게 되자, 히구치 회장은 종업원들의 복지에 대한 지속적인 관심과 애정의 표시로 10년 전 해직자들을 복직시키기로 결정했다. 이러한 결정 사안을 해직자에게 알려주기 위해서, 의례적인 재입사 통보서를 보내는 대신에 직원들을 시켜서 500명의 해직자들의 집을 직접 방문하여 유감을 표하고 다시 아사히사로 합류할 것을 제안하도록 했다. 몇몇 해직자들은 그 동안 쌓였던 분노 때문에 합류하기를 꺼렸지만 인내를 가지고 설득하고 이해시켜 이를 해결했다. 다른 어떤 것들보다 이러한 진심어린 행동들은 종업원들을 관리하는 데 있어서 서로의 관계를 굳게 만들고 회사에 충성심을 갖고 최선을 다하게 하는 동기 요인이었다.

인간에 대한 존중은 아사히 그룹의 주요 철학이다. 훈련과 공정한

직원 관리 정책을 통해 모든 임직원들이 잠재된 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 해준다는 점에서 열린 경영을 실천하고 있다.

종업원들은 보다 적극적으로 효율적인 업무 수행을 위해 제안한다. 별로 대단하지 않은 제안일지라도, 아사히사에서는 충분히 숙고하고 만 일 받아들여질 수 없다면 일주일 안에 그 제안이 왜 받아들여질 수 없는 지에 대해 통보한다. 이러한 제도 때문에, 직원들은 자신들의 제안서가 사려 깊게 검토되고 있다는 것을 알 수 있다. 슈퍼 드라이 맥주도 이러한 제안을 통해 얻은 수확이다. 그러므로 종업원의 제안을 이해하고 검토하기 위해서는 관리자들의 폭넓은 지식과 사고가 무엇보다도 중요했다.

현명한 경영자인 히구치 회장은 그룹의 관리자들이 그들의 책임을 다하는 동안 다방면에서 정확한 판단을 할 수 있도록 가능한 한 폭넓게 업무를 해야 한다고 믿고 있다. 그래서 그룹의 작은 소회사들을 만들어 자율경영을 실천했는데 1987년 7곳이던 것이 1996년에는 134곳으로 늘어났다.

우리는 방문을 마치고 돌아서면서 아사히 그룹의 성공 비밀은 단지 신선한 최상급의 맥주를 배달하고, 위기 관리 능력이 뛰어난 것만이 아님을 알게 되었다.

고객에 대한 책임감과 감사의 태도, 딜러와 종업원들에 대한 진심어린 태도와 존경, 그리고 무엇보다 인간 가치에 바탕을 둔 혁신과 실행을 할 수 있게 하는 열린 경영의 기업 문화가 바로 오늘날 아사히 그룹의 신화를 만들어냈다는 것을 알 수 있었다.

## 초일류기업의 7가지 성공요인

이 책은 최근 많은 관심을 집중시키고 있는 인터넷이나 혹은 IT기술을 활용한 e-비즈니스나 디지털경영에 관한 내용을 다루고 있지는 않다. 본 연구진이 이 책에서 독자에게 전달하고자 하는 것은 아무리 디지털 기술의 발달과 온라인 경제가 급성장한다 하더라도 그것은 굳건한 제조업의 바탕 위에 세워져야 한다는 것이다. 마치 산업경제가 도래되었을 때 많은 사람들이 농업경제 막을 내릴 것으로 보았으나 결국 산업생산성의 실질적인 혜택을 농업경제가 보았듯이, 디지털경제의 실질적인 혜택도 결국 산업경제의 중심을 이루는 제조기업의 몫이라 보기에 제조업의 미래는 곧 글로벌 경제의 미래인 것이다.

이 책에서 다루는 대부분의 내용들은 일반 경영자들이나 관리자  
들이 충분히 이해할 만한 내용이고 개념들이지만 실제로 많은 기업들이 현  
장 적용에 있어 망설이는 듯 싶다. 가장 큰 이유로는 어떤 새로운 기법이  
나 경영 방식을 도입하는 데에는 그만큼 많은 유·무형의 위험과 비용이  
따르기에 긍정적 성과에 대한 확신을 줄 수 있거나 혹은 어느 정도 가시  
적인 검증이 뒤따라야 하므로 많은 기업들이 주저하는지도 모른다. 하지  
만 이 책에 소개된 경영 기법들은 이미 초일류기업들이 적용하여 가시적  
성과를 거두고 있는 것이기에 우리 기업들이 도입하기를 주저할 필요가  
없는 것이다.

이 책을 통해 소개된 초일류기업의 성공 요인들은 크게 다음의 7가  
지로 요약할 수 있다.

**첫째,** 사고의 틀을 바꾸어라. 서론에서 언급했듯이 기존의 단기적  
인 수익 중심의 경영에서 장기적인 고객 중심 경영으로 전환이 필요한  
것이다. 세계 100대 기업 중 한 세기 이상 생존에 성공한 기업은 17개에  
불과하다. 한 세기 이상 100대 기업에 남아 있을 수 있었던 기업들은 결  
국 장기적 관점에서 고객 중심의 경영을 고집해왔다고 볼 수 있다. 국내  
기업들도 단기적인 정책이나 경제 상황만을 고려한 기업경영에서 한 발  
짝 물러나 고객 중심의 보다 장기적인 관점에서 경영을 하는 것이 기업  
의 영속성과 글로벌 기업으로서의 경쟁력을 갖추는 초석이 될 것이다.

**둘째,** 리더의 역할을 재정립하라. 고객 중심으로 조직 전체의 사고

를 전환시키는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그러므로 이렇게 조직 전체가 고객 중심의 사고 전환을 이루어내는 것이야말로 진정한 리더의 역할인 것이다. 새로운 경쟁환경에서 진정한 리더란 자신의 비전을 조직 전체에 효율적으로 전달하기보다는 모든 조직원들이 리더처럼 생각하며 행동할 수 있도록 지원하는 것이다. 조직원들이 리더처럼 생각할 수 있게 된다면 리더의 역할은 조직원들의 효율적 행동을 지원하는 것이다. 조직원들을 리더로 만드는 방법은 문화에 따라 차이가 있을 수 있다. 미국 기업의 여러 사례에서 소개되었듯이 책임과 권한을 적절하게 부여하고 정확한 측정에 의한 성과 보상 등을 사용하는 것이 중요하다. 또한, 이러한 서양의 접근 방식과 함께 아사히 맥주와 같이 종업원에 대한 신뢰와 관계를 기초로 하는 동양의 접근 방식이 고려될 수도 있다. 이렇게 환경에 맞는 적절한 방법으로 조직원 개개인을 행동하는 리더로 만드는 것이 진정한 리더의 역할일 것이다.

셋째, 고객의 목소리를 들어라. 사고를 고객 중심으로 바꾸는 것만으로는 부족하다. 실제로 고객의 목소리를 듣고 그에 따른 효과적인 대응을 하는 것이 절실하다. 고객의 목소리를 듣는 것은 그들이 겉으로 표현하는 것은 물론이고 겉으로 표현하지 않는 것까지도 들을 수 있어야 한다. 의사가 환자의 겉모습만 보고 판단하지 않고 청진기를 가지고 환자의 심장 소리를 듣는 것과 같이 고객의 심장에서 나오는 진정한 소리를 들을 수 있어야 하겠다. 고객의 소리를 듣고 그 소리를 객관적으로 평가하고 그에 적합한 대응을 하는 것이 고객의 목소리를 듣는 진정한 의미가 되는 것이다.

*넷째*, 프로세스를 관리하라. 프로세스는 투입되는 경영자원들을 고객이 필요로 하는 서비스나 재화로 변환시키는 일련의 과정으로 정의된다. 이러한 과정들이 효율적으로 진행되기 위해서는 여러 가지 시스템들이 뒷받침되어야 한다. 혁신을 이룰 수 있는 시스템, 초과 목표를 달성하도록 지원하는 시스템, 품질 향상을 이룩할 수 있는 시스템 등 다양한 시스템의 지원이 필요하다. 프로세스를 관리하라는 것은 가능한 모든 시스템의 지원을 받아 프로세스가 가장 효과적이고 효율적으로 진행될 수 있도록 하라는 의미다. 기업의 고객에 대한 서비스는 프로세스를 통하지 않고서는 불가능하므로 프로세스의 관리가 곧 고객서비스인 것이다.

*다섯째*, 종업원의 목소리에 귀를 기울여라. 종업원들은 프로세스를 통해 고객이 원하는 재화나 서비스를 제공한다. 고객에게 전달되는 서비스나 재화를 만들어내는 프로세스를 직접 운영하는 것은 기업이나 최고경영자가 아니고 바로 종업원인 것이다. 프로세스의 효율적 관리는 프로세스를 운영하는 종업원들보다 더 잘 할 수 있는 사람은 없다. 프로세스의 잘못된 점이나 개선의 기회를 제공할 수 있는 핵심적인 주체 역시도 종업원인 것이다. 종업원 스스로를 각자의 업무에서 리더가 되도록 만드는 것보다 더 강력하고도 효율적인 경영 기법은 없을 것이다. 그렇게 하기 위해서는 종업원들에 대한 자기학습, 제안제도, 교육, 보상 등이 관리기법에 적절하게 적용되어야 한다.

*여섯째*, 객관적 측정 지표를 사용하라. 위에서 언급한 고객과 종업원의 목소리, 그리고 프로세스를 관리하기 위해서는 객관적인 측정 지표

의 개발이 필수적이다. 고객의 만족도를 측정하는 측정 지표, 종업원의 성과를 측정하는 측정 지표, 프로세스의 효율을 측정하는 측정 지표 등의 개발은 결코 쉬운 일이 아니다. 사실, 과거의 많은 국내 기업들은 객관적인 측정 지표가 없었기에 더욱 감각과 직관에 의한 경영을 해왔던 것이 사실이다. 이것은 마치 지뢰밭을 지뢰탐지기 없이 지나가는 것과 무엇이 다르겠는가? 각 조직마다 혹은 사업마다 성과란 것이 다를 수 있으므로 환경과 상황에 가장 적절한 측정 지표가 개발되어야 한다. 다시 말하자면 측정 지표는 위로부터의 상하달식에 의해서가 아니라 담당자로부터 상황 전달이 되어야 한다. 왜냐하면 가장 객관적인 측정 지표는 일선 담당자가 가장 잘 알고 있기 때문이다.

**일곱째, 적절한 보상을 하라.** 인간은 누구나 노력에 대한 보상을 기대한다. 고객에 대한 보상은 고객이 지불한 대가에 대해 기대 이상의 가치로 대응하는 것이다. 국내의 한 서비스 선도 기업이 내세우는 모토처럼 고객이 '기절' 할 때까지 서비스를 한다는 정신으로 대응한다면 고객에 대한 적절한 보상이 이루어졌다고 할 수 있다. 마찬가지로 종업원에 대한 보상은 조직의 성과와 직결되는 것이므로 그만큼 중요하다. 종업원의 기대에 못 미치는 보상은 결국 고객의 기대에 못 미치는 서비스를 낳게 되고 결국 낮은 조직 성과라는 악순환으로 이어진다. 반대로 종업원의 적절한 보상은 고객의 적절한 서비스를 낳게 하여 이익을 가져다주는 선순환이 만들어지는 것이다. 바꾸어 말하자면 종업원의 기대 이상의 보상이 고객에 대한 기대 이상의 서비스를 낳고 결국 기업에게 혁신적인 성과를 가져다주는 것이다. 종업원에 대한 적절한 보상 없이 조직

성과를 기대하는 것은 마치 기름을 넣지 않은 차가 움직이기를 기대하는 것과 같은 것이다.

위의 일곱 가지 사항이 글이나 말로 표현하기는 쉽지만 실제 경영현장에서 어떻게 적용되어야 하는지를 설명하기는 어렵다. 그러므로 이 책에서는 깊은 이론적 배경이나 설명을 장황하게 늘어놓기보다는 실제 성공 요인들을 실천하는 세계 초일류기업들의 사례들을 소개함으로써 경영자들 또는 조직원들이 각자의 상황에 맞게 적용할 수 있도록 했다. 또한 경영학을 공부하는 경영학도들에게도 교과서에서 배운 이론적 배경들이 실제 경영현장에서는 어떻게 적용되는지를 보여줌으로써 미래의 경영자로서 마인드를 가질 수 있도록 했다. 아무쪼록 어떤 방향으로든 독자들이 활용하기를 바란다.