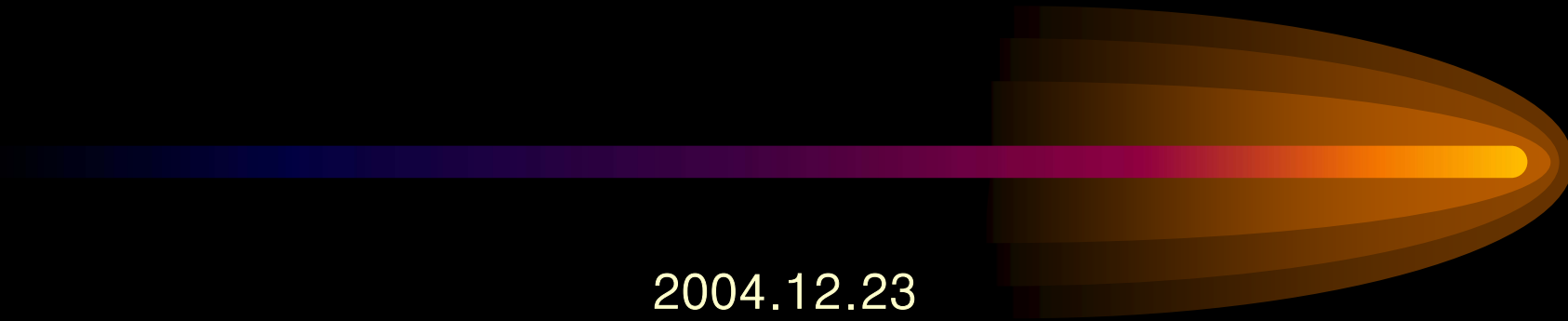


현대경제연구원

미래조직



2004.12.23

김 영 배
한국과학기술원
테크노경영대학원

WHAT A DIFFERENCE A CENTURY CAN MAKE

CONTRASTING VIEWS OF THE CORPORATION

<i>CHARACTERISTIC</i>	20TH CENTURY	21ST CENTURY
<i>ORGANIZATION</i>	The Pyramid	The Web or Network
<i>FOCUS</i>	Internal	External
<i>STYLE</i>	Structured	Flexible
<i>SOURCE OF STRENGTH</i>	Stability	Change
<i>STRUCTURE</i>	Self-sufficient	Interdependencies
<i>RESOURCE</i>	Atoms- Physical assets	Bits-information
<i>OPERATIONS</i>	Vertical integration	Virtual integration
<i>PRODUCTS</i>	Mass production	Mass customization
<i>REACH</i>	Domestic	Global

WHAT A DIFFERENCE A CENTURY CAN MAKE

CONTRASTING VIEWS OF THE CORPORATION(*continued*)

<i>FINANCIAL</i>	Quarterly	Real- time
<i>INVENTORIES</i>	Months	Hours
<i>STRATEGY</i>	Top- down	Bottom- up
<i>LEADERSHIP</i>	Dogmatic	Inspirational
<i>WORKERS</i>	Employees	Employees and free agents
<i>JOB EXPECTATIONS</i>	Security	Personal growth
<i>MOTIVATION</i>	To compete	To build
<i>IMPROVEMENTS</i>	Incremental	Revolutionary
<i>QUALITY</i>	Affordable best	No compromise

미래 조직의 특성

- 21세기 환경이 요구하는 기업의 조건
 - Speed, Flexibility, Knowledge, Innovation, Openness, Globalization
 - Enabling factors: IT infrastructure, unbundling value chain activities, lowering interaction costs
- 미래 조직이 갖추어야 하는 역량
 - Economies of speed (vs Economies of scale)
 - 고객 중심의 조직 (vs 제조 혹은 생산자 중심의 조직)
 - 핵심역량에 집중하는 modular 조직 (vs 문어발식 확장 조직)
 - Knowledge형 조직 (vs Physical Resource형 조직)
 - 외부 네트워크 조직 (vs 내부 지향적, 수직통합형 조직)
 - 기업가정신이 충만한 조직 (vs 톱니바퀴형 조직)
 - 생명체 조직 (vs 기계적 조직)
 - self-organizing 조직 (vs 획일적 혹은 일사불란한 조직)

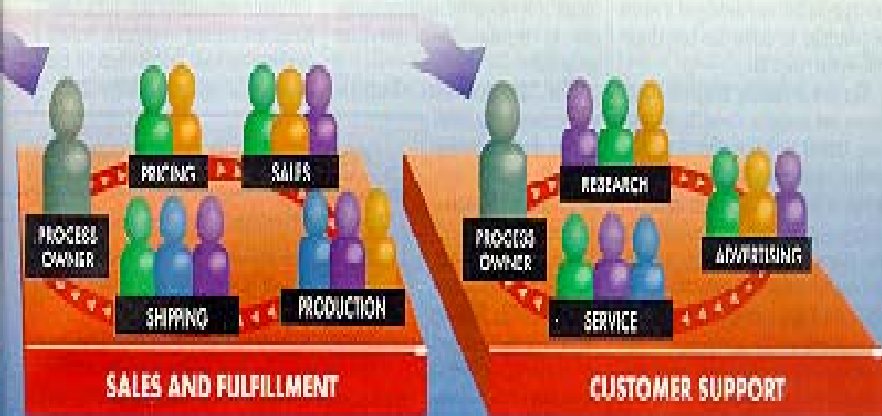
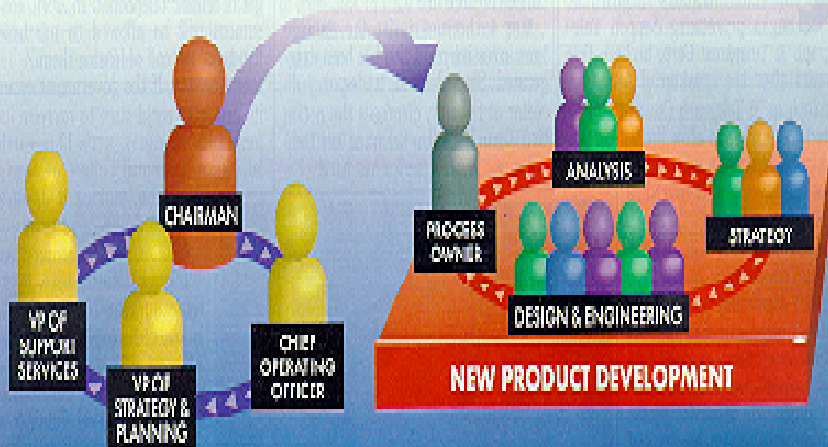
수평적 기업(horizontal corporation)

The Corporation

THE HORIZONTAL

CORPORATION

IT'S ABOUT
MANAGING
ACROSS, NOT
UP AND DOWN



Forget the pyramid. Smash the hierarchy, break the company into its key

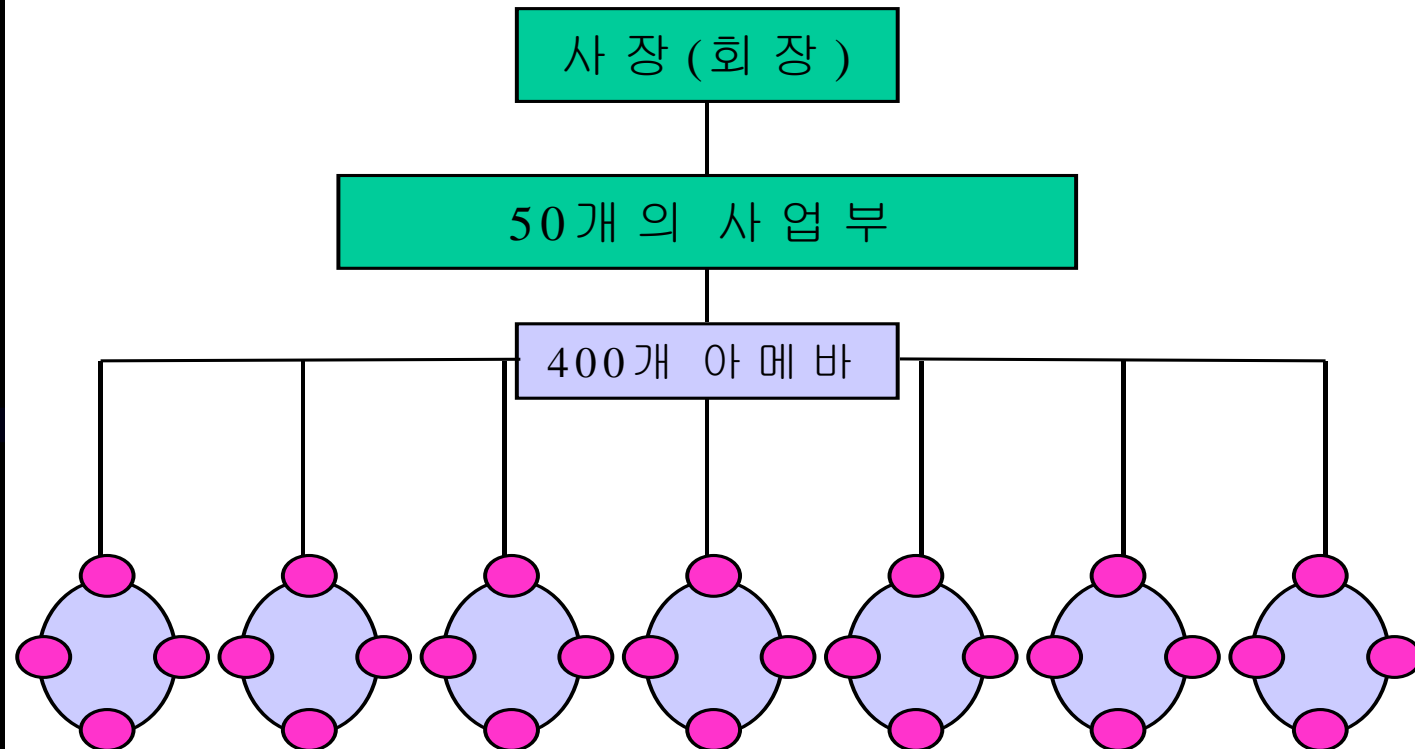
processes, and create teams from different departments to run them.

전통적인 관료조직

수평적인 기업조직

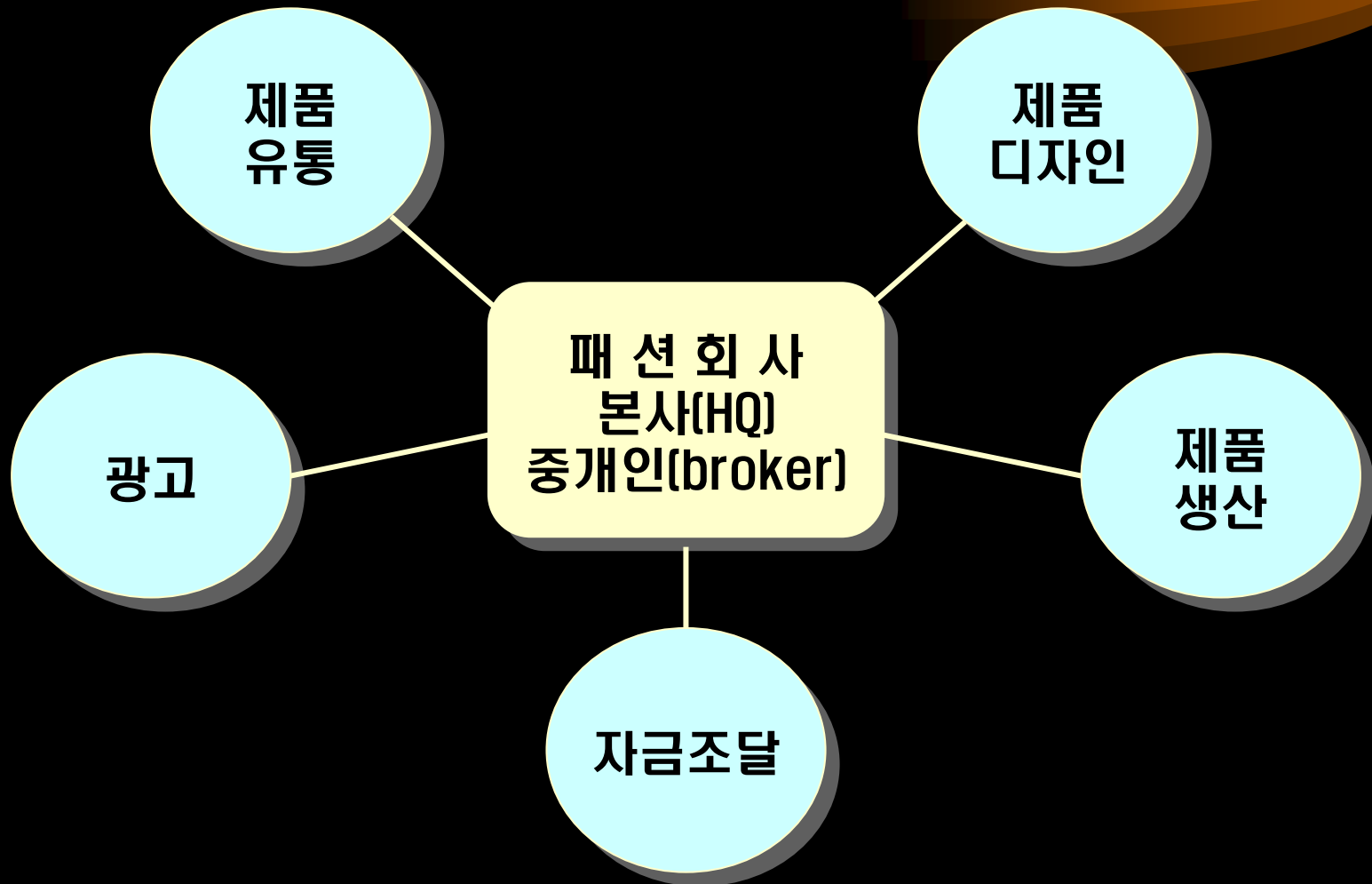
종적인 계층	조직의 초점	횡적인 조정 및 협조
기능별 세분화 (업무 중심)	부서 구분의 기준	성취할 조직 임무 (process중심)
직무 세분화 (분업의 원리)	직무 설계	직무 총실화(통합과 시너지)
효율성 극대화	궁극적인 목표	고객만족의 극대화
기능별 조직구조	조직구조 형태	다기능 (cross-functional) 팀 조직구조
소수의 최고경영층	의사결정권한	팀원 공유
기능분야의 전문성	경영자의 필수 능력	다차원적 역량(특히 의사소통, 대인관계, 문제해결능력)
종적인 경력 사다리	경력 개발	주요 process 의 owner 혹은 champion
소외감, 무력감	구성원 만족도	자율권부여(Empowerment)
기능별 능력, 상사가 개인고과	인사고과 및 보상체계	집단으로 일하는 능력, 팀 성과를 고객/동료/상사/부하 등이 "360도평가"
많은 조직 계층	조직 계층의 수	소수의 조직 계층

자율경영팀제 조직

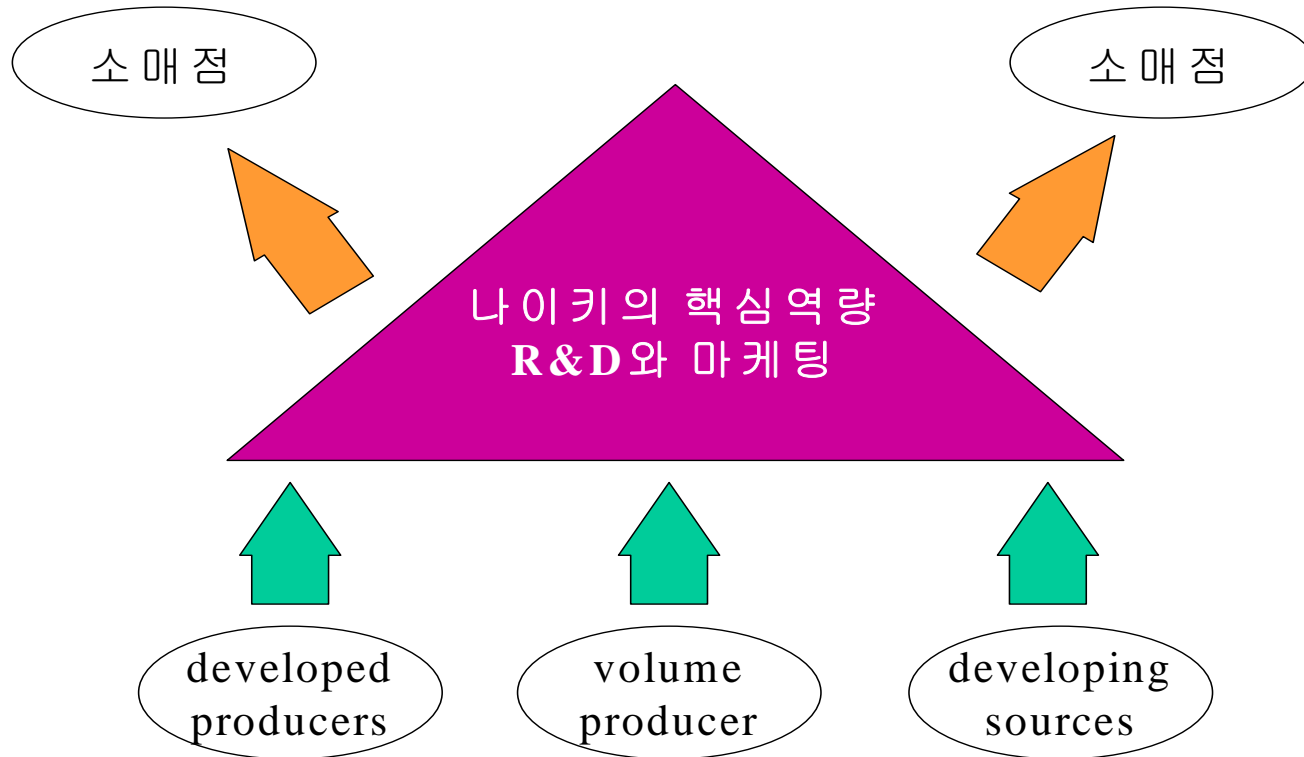


대개 5명 ~ 30명 규모의 서로 다른 기능과 지식을 가진 팀원
전체 업무를 통괄 (자기 완결형: 제품, 서비스, 혹은 프로세스)하는 상시적인 팀
관리적 책임을 지며 의사결정권한도 보유(일정계획, 자재조달, 인원채용),
이익집중점(profit center)으로서 독립적인 예산 회계 단위

네트워크 조직 (Network Organization)



네트워크 조직의 유형 I



나이키 : 안정적 네트워크

네트워크 조직의 유형 II

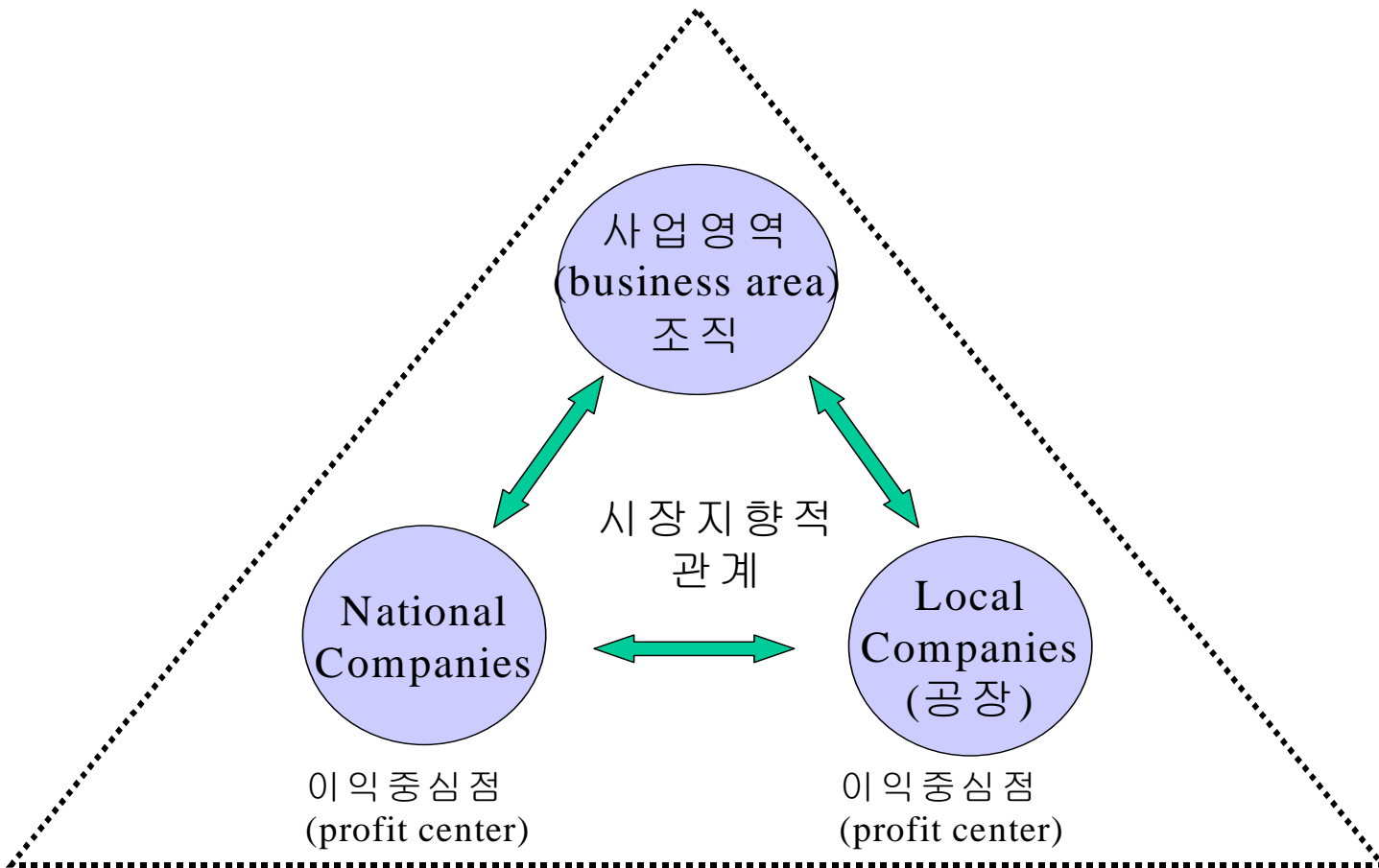
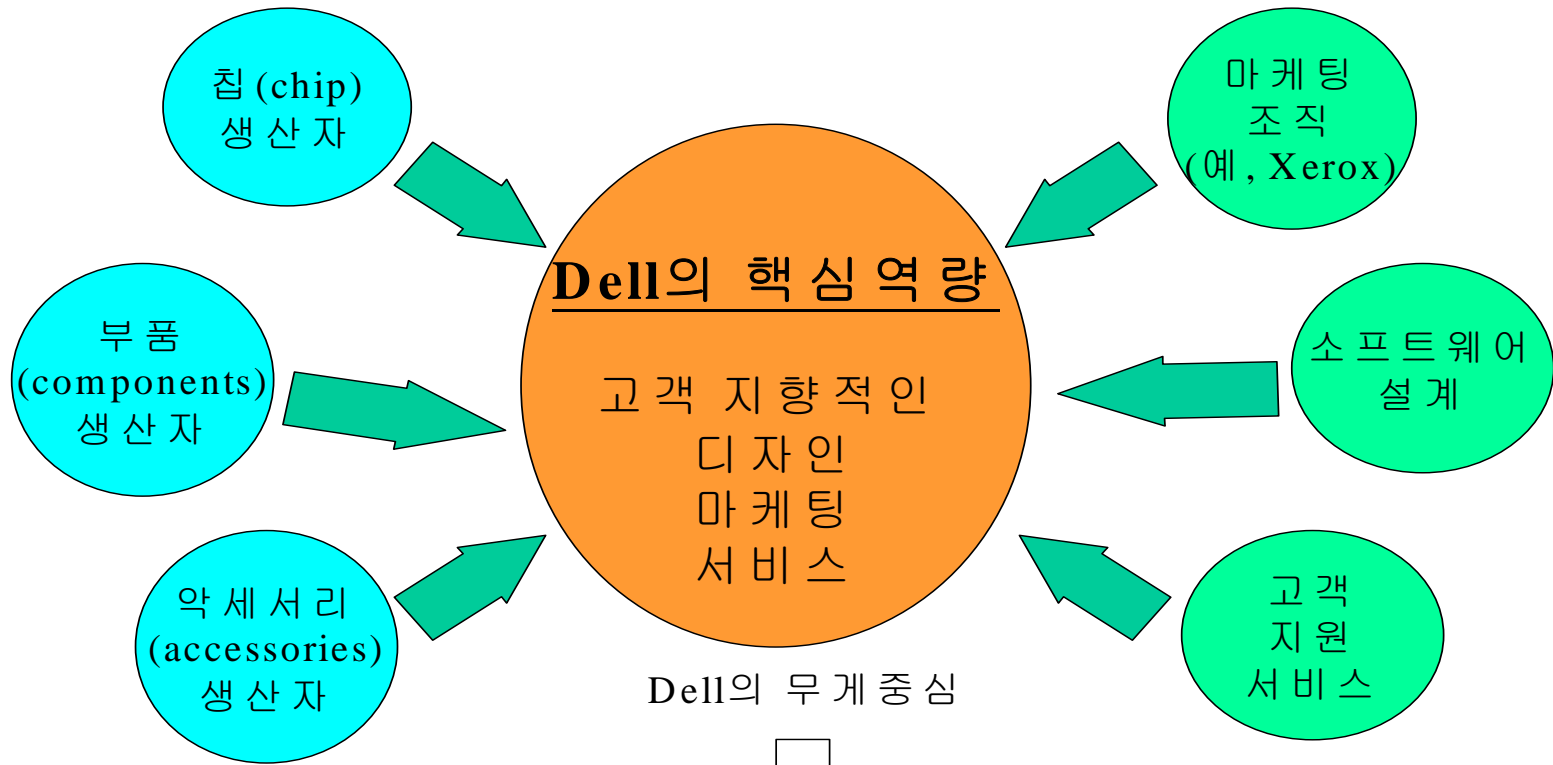


ABB : 내부 네트워크

네트워크 조직의 유형 III



상류
(upstream)

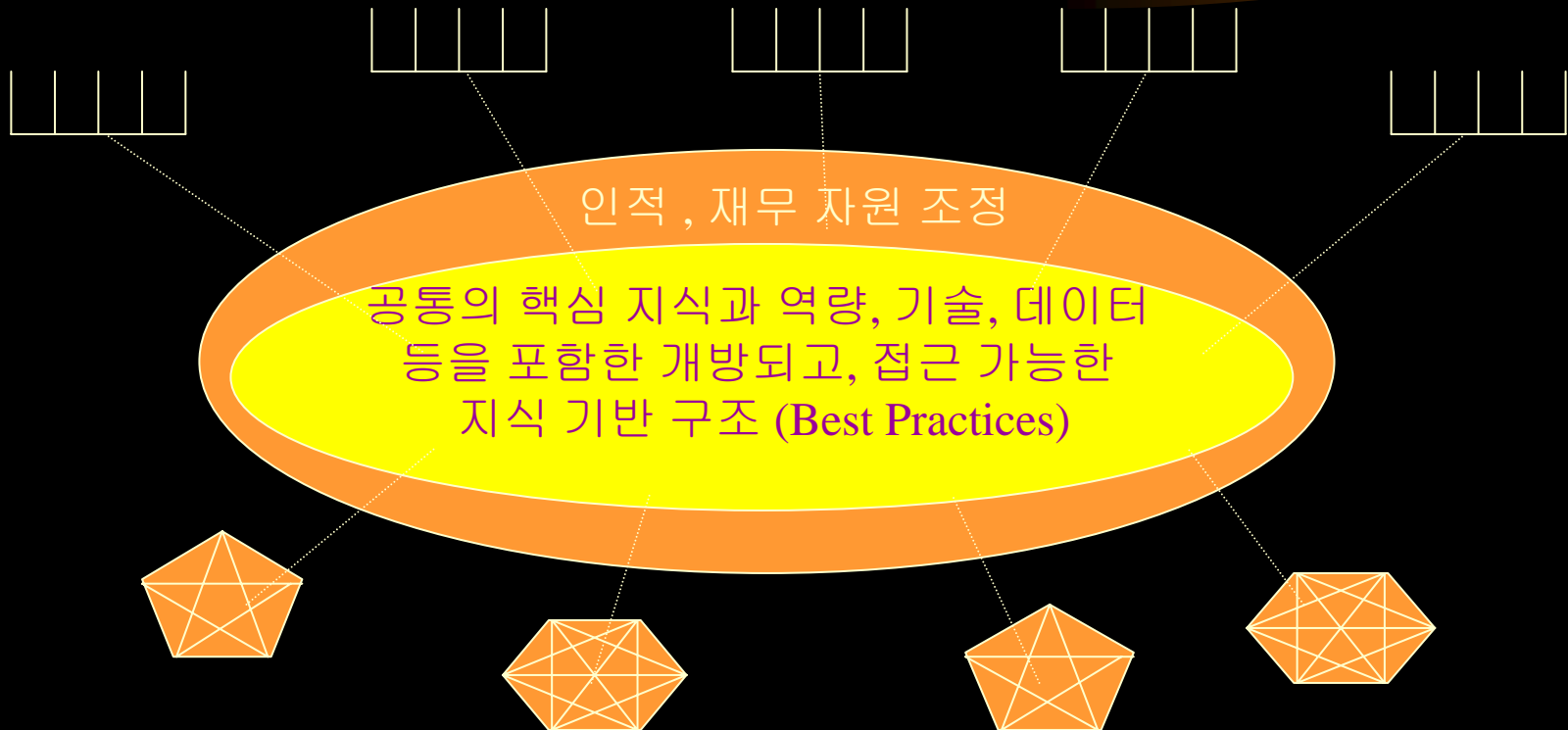
PC산업의 가치사슬

하류
(downstream)

Dell computer : 역동적 네트워크

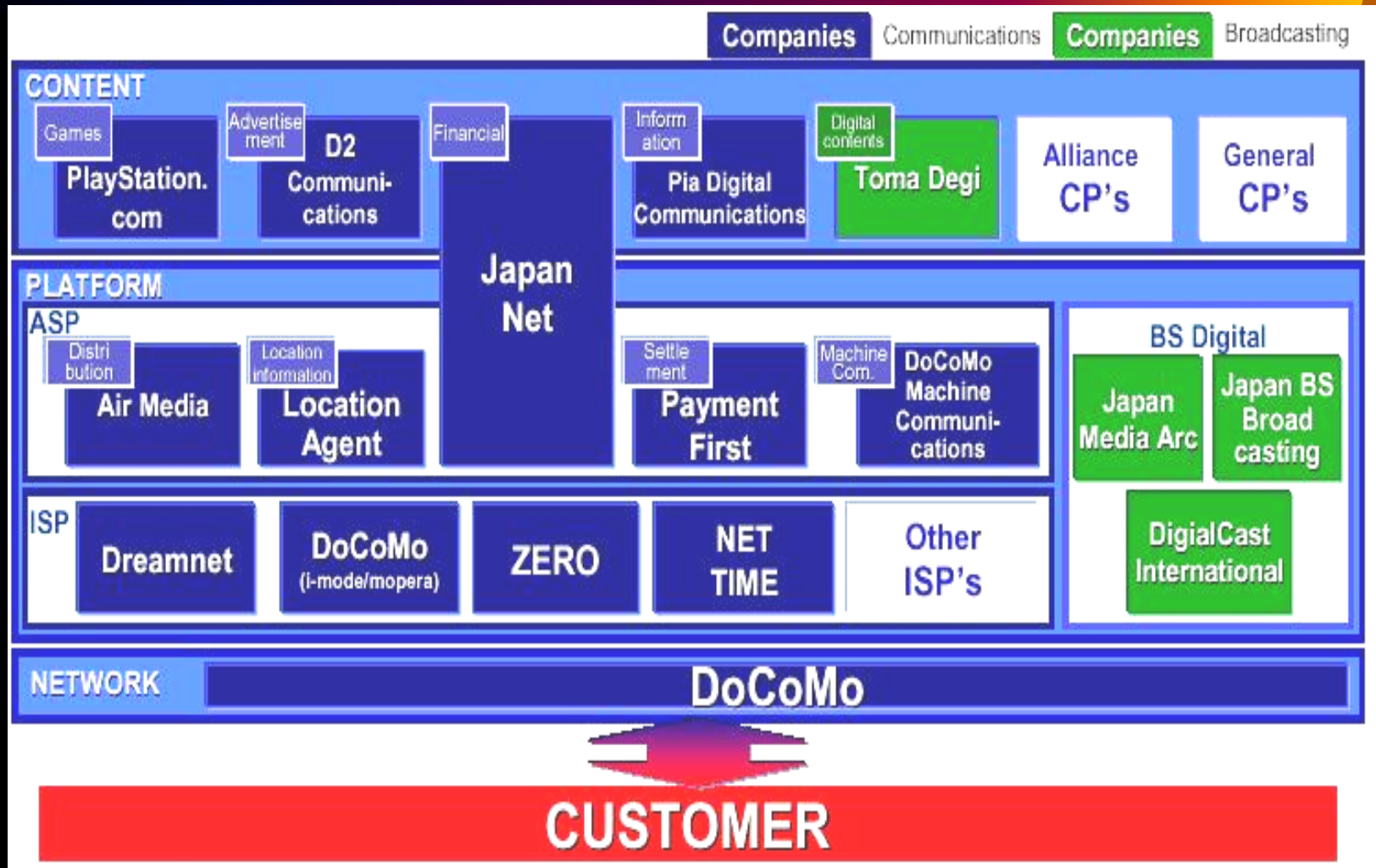
네트워크 조직의 유형 IV

핵심 역량에 따른 전문가 그룹, CFT, CoP, 혁신그룹

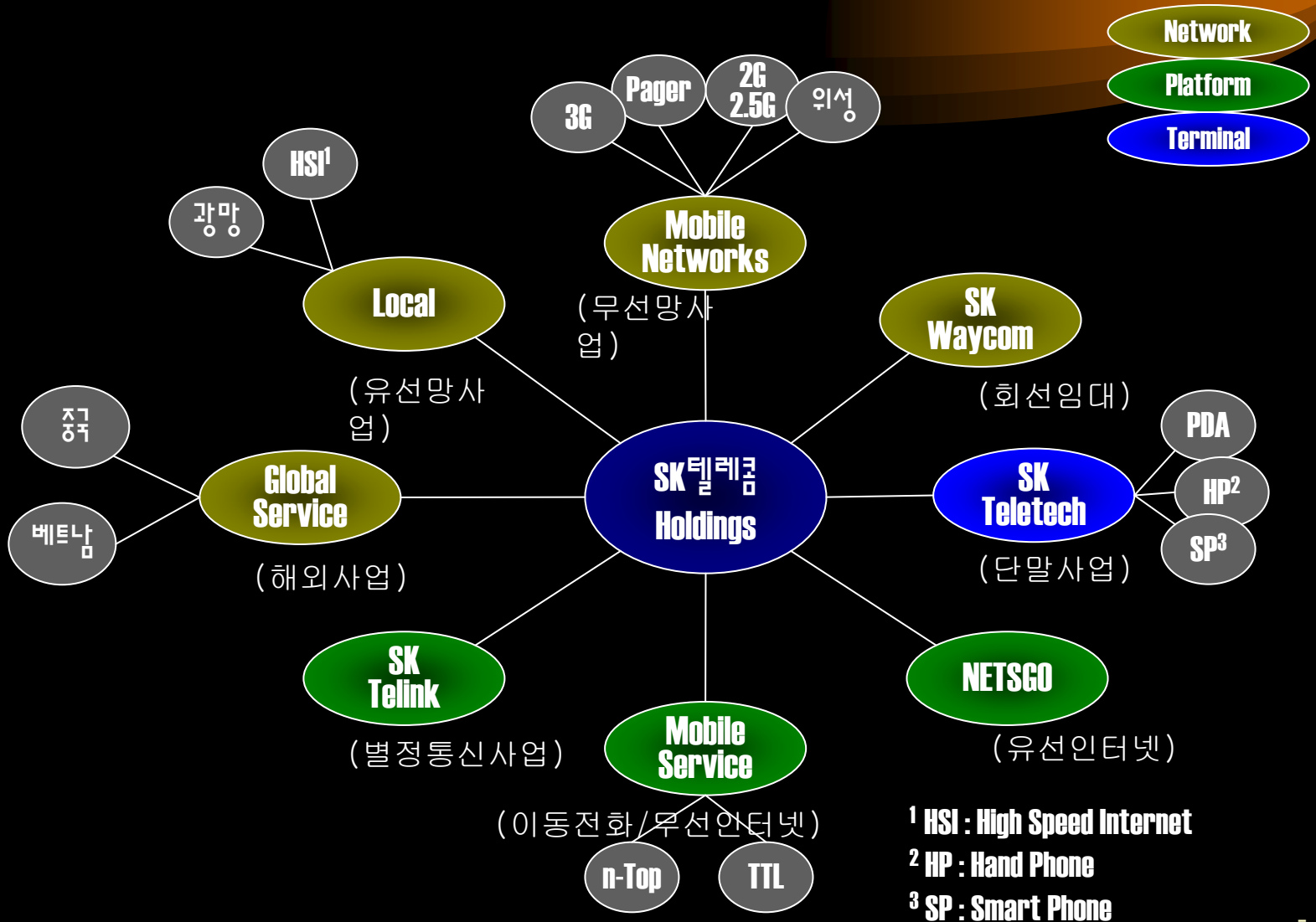


각 지역의 고객 접점 조직

NTT DoCoMo의 iMode 네트워크 조직



SK Telecom 네트워크 조직



Network Architecture Design

- **Architecture:**
 - a whole system which provides a framework, allowing for both independence of structure and integration of modules
- **Module :**
 - a unit in a large system that is structurally independent of one another, but works together
- **Interface:**
 - indicates how the element interacts with the large system or a preestablished way to resolve potential conflicts between modules
- PC (OS, MPU, HDD, Application S/W...) vs 자동차, 반도체, 제약
- **Architecture & Modular Organization:** Habitat, Evolutionary Design, Mutual Learning & Innovation



- **Network Architecture Design Parameters**

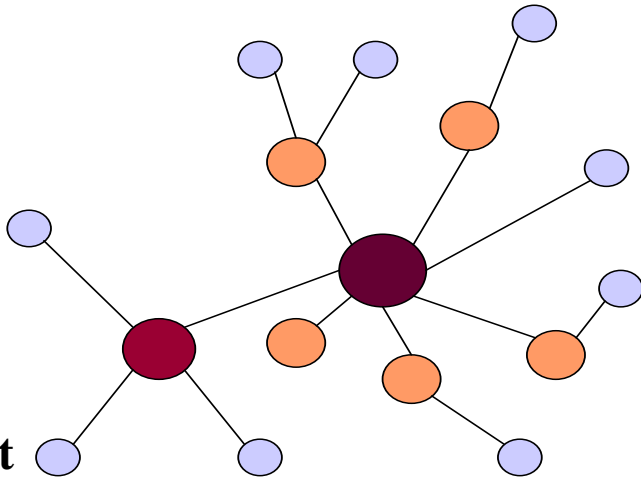
- **Network Strategy:** Integrator (Broker) vs Node (Module)
- **External Relationship:** Market, Contract, Alliance, Equity, Ownership
- **Partner Selection:** Strategic & Cultural Fit
- **Partnership Structure:** Operator, Shared, Independent (JV)
- **Management Systems:** Performance Evaluation & Reward, Communication & Coordination, Shared Value System

Net Broker

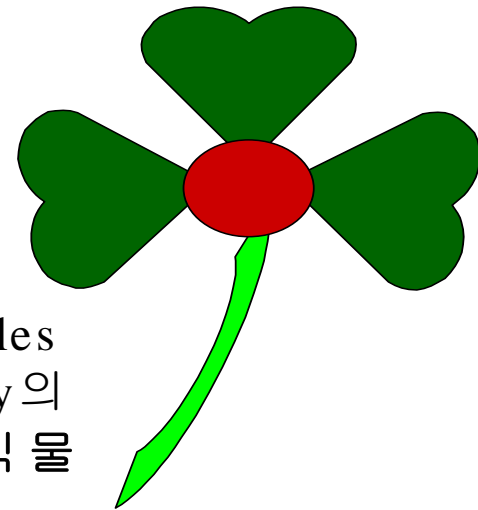
- **Net Broker 의 Roles**
 - **Architecture Designer of Network Organization: Modular Network**
 - **Network Architecture 의 Value Creation, Coordination, Innovation**
 - **Business Model, Partner Selection, Setting the Rule of the Game (Standard, Trust, Interface), Core Competencies**
- **Net Broker 의 Core Competencies**
 - **Vision & Value Creating Knowledge (Value Chain & Customer)**
 - **Negotiating Leverage (Scale, Selection Option)**
 - **Brand Management (Reputation)**
 - **Financial Capability**
 - **Standard or Network Platform**
 - **Brokerage Ability or Organizing Capability**
 - **Credibility**
 - **Leadership & Responsibility**

미래 조직의 유형

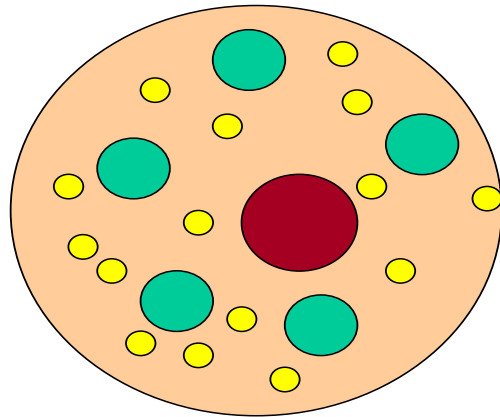
James
Quinn의
starburst



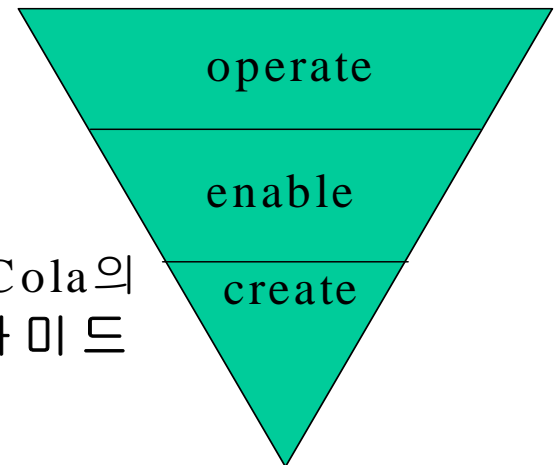
Charles
Handy의
삼엽 식물



Eastman
Chemical의
피자



Pepsi-Cola의
역 피라미드



미래 조직의 문화와 인력관리

기업시민 (Corporate Citizen)	개인기업 (Individualized Corporation)
역할을 통한 정체성	자기 (Self) 정체성
평생고용 계약	Issue 별 계약
충성심, 서비스, 전체 속의 부분	Integrity, 성숙도, 자발적인 협조
경력개발 책임은 조직	경력개발 책임은 개인
Tightly-coupled 인간관계	Loosely-coupled 인간관계
Push-type Leadership	Pull-type Leadership
Rule, Regulation, Authority	Vision, Negotiation
Commitment to the Organization	Commitment to Vision & Values