



- **경제 이슈** : 공공기관 경영실적 평가  
미국, 2014년 경제성장률 하향 조정
- **경영 노트** : 빅벳(Big Bets)에서 리틀벳(Little Bets)으로
- **저널 브리프** : 4가지 조직 건강 비법
- **금주의 도서** : 기쁨 없는 경제
- **洗心錄** : 갈등을 해소하는 비폭력대화(NVC)의 힘

## □ 공공기관 경영실적 평가

- 정부는 경영평가단을 구성하여 공공기관의 2013년도 경영실적을 평가하고, 최종 결과와 후속조치를 공공기관운영위원회의 심의·의결을 거쳐 확정
  - 경영실적 평가 결과 : 공공기관의 2013년 경영실적은 A등급 2개, B등급 39개, C등급 46개, D등급 19개, E등급 11개임. 2012년(A등급이 16개, B등급이 40개 등)에 비해 크게 악화
  - 평가등급 하락 원인 : 평가 등급이 전반적으로 하락한 것은 부채과다 및 방만 경영 기관의 성과 부진과 안전 관련 기관의 집중 점검에 기인함
  - 평가 결과 후속 조치 : C등급 이상을 받은 87개 기관에 대해서는 성과급을 지급하고, 그 외의 경우 성과급 지급을 제한하며 평가결과 E등급을 받거나 2년 연속 D등급을 받은 기관장은 해임 건의
  
- 공공기관의 부채가 증가하고 있지만 경영 내실화가 미흡한 상황에서 경영실적 평가 결과 및 후속조치를 통해서 부채 해소 및 효율성 제고를 위한 개혁 행보에 속도가 더해질 전망

## □ 미국, 2014년 경제성장률 하향 조정

- 미국의 연방준비은행(Fed)은 연방준비제도이사회(FOMC) 회의 성명서에서 2014년 미국 경제성장률 전망치를 하향 조정한다고 발표
  - 경제성장률 전망치 조정 : 미국 경기가 회복세를 보이고 있음에도 불구하고, 1분기 경기부진 등의 원인으로 2014년 미국 경제성장률을 기존 2.8~3.0%에서 2.1~2.3%로 하향 조정
  - 실업률 전망치 조정 : 2014년 실업률은 6.0~6.1% 수준을 유지할 것이라고 발표하여, 지난 전망치 6.1~6.3%보다 다소 낮춤
  - 양적완화 규모 축소 : 양적완화 규모를 매월 450억 달러에서 350억 달러로 100억 달러 축소하고, 기준금리는 상당기간 제로금리 수준을 유지할 예정
  
- 연방준비은행(Fed)은 1분기 경기부진으로 2014년 미국 경제성장률을 하향 조정했지만, 현재 미국 경기는 고용지표 개선, 가계소비 및 기업 재고투자 증가 등으로 개선되고 있다고 평가

□ '빅 벳(Big Bets)'에서 '리틀 벳(Little Bets)'으로1)

- 신사업에 진출하는 대부분의 기업들이 실패를 경험
  - 2000년을 전후하여 정보기술이 급속도로 발전하면서 많은 기업이 미래 산업이나 첨단 기술 분야에서 신사업을 추진
  - 신사업을 추진하는 많은 기업들이 한 판의 큰 도박, 즉 '빅 벳(Big Bets)'에 모든 희망을 거는 경향이 있음
  - 코스타스 마르키데스 런던 비즈니스스쿨 교수에 의하면 오직 15%의 신사업만이 성공하며 나머지 85%는 모두 실패
  
- 피터 심스는 신사업 진출에 성공하기 위한 전략으로 구글·애플·픽사·3M의 성공을 만든 실험정신인 '리틀 벳(Little Bets)'이라는 개념을 소개
  - '리틀 벳'은 불확실한 신규 사업의 대규모 리스크를 줄이기 위해 먼저 작은 실험들을 해보고 이때 쌓은 경험을 모아서 신규 사업을 성공시키는 전략을 의미
  - 처음부터 거창한 개념을 잡거나 프로젝트 전체를 미리 계획해서 최종 결과를 만들어 내는 것이 아니라 거칠지만 작은 실험들을 통해 의미 있는 성공을 이끌어 냄
  - '리틀 벳'을 이용해 신사업을 추진할 때는 기존 사업과 연관된 분야로 진출해야 성공 가능성이 높음

< '리틀 벳' 전략의 성공 사례 >

내 용	
<b>휴맥스</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 휴맥스는 대기업 개발 영역만 주로 하다가 컴퓨터 개발용 장비 MDS(Micro-Processor Development System)을 출시했지만, 당시 시장 상황과 맞지 않아 실패</li> <li>• 그러나 이 실패를 바탕으로 디지털 지상파·위성방송·케이블방송을 볼 수 있게 해 주는 변환장치인 디지털 셋톱박스를 개발해 크게 성공</li> </ul>
<b>3M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3M은 혁신은 필연적으로 실패를 수반한다고 생각하고, 작은 실패에 관대한 문화를 형성</li> <li>• 최선을 다했지만 실패한 연구원들에게 '실패 파티'를 열어주고 실패로부터 학습을 권장하는 '잘 의도된 실패 원칙' 및 창의적인 소수 의견 작성을 의무화한 '마이내리티 리포트' 제도를 실시</li> <li>• 스펜서 실버는 실수로 접착력이 약하고 끈적이지 않는 불량 접착제를 개발하였고 사내 기술 세미나에 실패 사례를 보고, 그때 동료 아트 플라이는 실버에게 공동 연구를 통해 포스트잇을 만들자고 제안하여 크게 성공했음</li> </ul>

1) '통 큰 베팅보다 수많은 작은 베팅으로'(매일경제신문, 2014.05.02)를 요약 정리함.

## □ 4가지 조직 건강 비법<sup>2)</sup>

### ○ 우수한 조직 건강을 보유하고 있는 기업들의 비법 4가지를 소개

- 조직 건강(Organizational Health)이란 조직이 자체 유지 능력을 지니고 환경과 역동적인 상호 작용을 하게 함으로써 구성원의 사기 및 생산성을 제고시킬 수 있는 지표
- 지속적으로 경쟁사보다 우수한 성과를 내는 기업들은 조직 건강에 도움이 되는 4개의 비법 중 하나를 따른다는 사실이 관찰

#### ① 리더 주도적(Leader-driven)

- 리더 주도적인 성향을 갖고 있는 조직들은 모든 직급에서 재능이 많고 잠재력이 뛰어나며 자유롭게 비즈니스 결과를 내놓고 결과에 대해 책임지는 리더가 존재
- 분권화된 조직이나 새로 설립된 조직에서 주로 관측되며 개방적이고 신뢰 중심적인 문화가 구축되어 있고 승진이 동기 부여 수단이 아닌 리더십 계발을 위한 과정으로 인식되는 특징

#### ② 시장 중심적(Market-focused)

- 시장 중심적인 성향을 갖고 있는 조직들은 고객뿐만 아니라 경쟁기업, 비즈니스 파트너, 규제기관, 지역사회 등에 큰 관심을 갖는 등 강력한 외부 지향성을 보유
- 탄탄한 재무관리 역량을 토대로 직원 개개인에게 책임감을 부여하고, 수익성 있는 방식으로 시장 트렌드에 대응하며 공통된 비전과 전략적 명료성을 토대로 직원들이 적절한 시장 기회를 탐색할 수 있도록 지원하는 특징

#### ③ 실행 우위적(Execution edge)

- 실행 우위 비법을 활용하는 기업들은 현장 일선에서 낭비와 비효율성을 제거하는 한편 지속적으로 품질과 생산성을 높이기 위해 노력
- 직원들과 여러 사업장의 지식 공유를 강조하여 아이디어 확산을 추진하는 한편 외부 트렌드를 분석하고 시장이 나아갈 방향에 대해 명확한 전략을 수립하는 등 상부에서 좀 더 강력한 조정과 일관성을 강조하는 특징

#### ④ 인재/지식 중심적(Talent and knowledge core)

- 인재/지식 중심의 기업들은 뛰어난 인재 및 지식 기반 확보를 통한 경쟁우위 구축을 중요시
- 금전적/비금전적 인센티브를 종합한 인재 유인 방안을 개발하고 직원들에게 동기 부여 및 경력 기회 제공을 통해 인재를 확보하는 데 주력하는 특징

---

2) '리더·시장·실천·인재, 건강 조직을 만드는 4가지 비법'(동아비즈니스리뷰, 2014.06.18)참조.

□ 기쁨 없는 경제<sup>3)</sup>

티보르 스키토프스키는 소비와 인간 행복의 본질을 연구한 헝가리 태생의 미국 경제학자로, 스탠퍼드 대학교 경제학과 교수를 지냈음. 생애 마지막 30년 간 인간의 다양한 활동이 개인과 사회의 복리에 미치는 영향과 그와 연관된 경제적 상호작용에 관심.

- 자유시장경제에서 소비자 주권은 재력에 따라 좌우되는 일종의 '금권지배 (plutocracy)'인 셈
  - 중앙계획경제에서는 중앙의 정책결정자들이 생산결정을 내림. 그러나 품목별 판매량에서 드러나는 대중의 선호가 생산 결정에 다소나마 반영
  - 자유시장경제에서는 소비자 주권이 완전히 실현되려면 모든 생산결정이 오로지 구매자의 자유로운 선택에 의해 이루어져야 함
  
- 대량생산은 생산성을 높였지만 부산물 초래
  - 현대적 기술과 대량생산이 거의 모든 사람에게 대부분의 생필품을 손쉽게 접할 수 있도록 하지 않았다면, 금권지배의 불평등은 훨씬 더 견디기 힘들었을 것임
  - 작업 속도와 생산성의 증가는 현대 경제에서 탁월한 성과의 기초가 되었지만, 노동자에게 흥미롭고 도전적이었던 일을 별다른 노력이 필요 없는 재미없고 단조로운 것으로 전환시키는 결과를 초래
  
- 우리가 놓치고 있는 것, 인간의 만족이라는 관점에서 경제를 이해할 필요
  - 경제적 만족과 비경제적 만족을 나누고, 또 그렇게 구분하는 요소를 식별할 수 있도록 하는 원칙을 통해 만족을 재분류 할 필요
  - 경제학은 한 사람이 다른 사람에게 제공한 서비스와 판매한 상품만을 다룸. 그러나 인간의 만족은 다른 사람의 도움 없이 얻을 수도 있고, 때로는 그런 도움이 없을 때 가장 잘 얻기도 함
  
- 노력을 절약하는 시대
  - 일과 일상생활의 많은 활동에서 노동의 절감은 현대 문명의 최고 목표이자 성취였음. 기술 발전과 경제 발전은 인간의 노력을 기계적인 힘과 기계적인 방법으로 대체해 왔고, 이는 인간의 후생을 증대시켜옴
  - 그러나 절감한 노력, 절감한 인간 에너지/시간의 증가분을 유용하게 쓸 수 있는지 여부는 생각해 오지 않음

---

3) 티보르 스키토프스키 지음, 김종수 옮김, "기쁨 없는 경제(The Joyless Economy)", 중앙books, 2014.

## □ 갈등을 해소하는 '비폭력대화(NVC)'의 힘

언어를 통한 의사소통 능력은 사람과 다른 동물들을 구분 짓는 중요한 특징 중 하나이다. 그래서 인간을 '호모 로퀼스(Homo Loquens)'라고도 한다. 그런데 이러한 언어사용 능력을 잘 사용하면 말 한마디로 천 냥 빚을 갚게 되기도 하지만, 반대로 잘못 사용할 경우에는 증오와 갈등을 증폭시키기도 한다.

미국의 심리학자 마셜 로젠버그 박사는 1943년 디트로이트에서 발생한 인종 갈등으로 40명 이상이 목숨을 잃은 참극을 경험한 이후, 다른 사람들과의 교감을 높일 수 있는 '비폭력대화(Non-Violent Communication; NVC)'라는 대화방법을 제창하였다.

NVC는 관찰, 느낌, 욕구, 부탁의 네 단계로 이루어진다.

첫째, 나에게 영향을 미치는 상대방의 구체적 행동을 '**관찰(observation)**'한다. 이때 중요한 것은 감정이나 판단을 배제하고 객관적으로 관찰하는 것이다. 그러면 “네가 무례하게 행동했기 때문에...”라고 말하는 것이 아니라, “내 말이 끝나기 전에 네가 전화를 끊었기 때문에...”라고 이야기하게 되는 것이다.

둘째, 관찰한 바에 대한 자신의 '**느낌(feeling)**'을 표현한다. 이 단계에서는 자신의 내면을 들여다보면서 기쁨, 슬픔, 즐거움, 아픔, 무서움, 짜증 등의 느낌을 솔직하게 말하는 것이다.

셋째, 자신이 포착한 느낌이 내면의 어떤 '**욕구(need)**'와 연결되는지 찾아낸다. 존중받고 싶다면, 깨끗한 환경을 원한다면 하는 자신의 욕구를 상대방에게 전달하는 것이다.

넷째, 구체적인 행동을 '**부탁(request)**'한다. 우리의 삶을 더 풍요롭게 하기 위해서 다른 사람이 해주길 바라는 것을 표현하는 것이다.

“더러운 양말이 TV 옆에 굴러다니는 걸 보면(**관찰**) 엄마는 짜증이 난다(**느낌**). 여럿이 함께 쓰는 방은 좀 더 깨끗하게 정돈되어 있는 것이 나는 좋거든(**욕구**). 양말 봉치를 세탁기에 넣어 줄 수 있겠니(**부탁**)?”

현재 전 세계 65개국에 NVC 센터가 설립되고 수백만 명의 사람들이 NVC를 훈련하면서 분노와 갈등이 해소되고 소통과 교감능력이 향상되는 놀라운 경험을 하고 있다. 어려울 것도 없고 손해 볼 일도 아니니 지금 당장 연습해보도록 하자.

**“폭력이란 더 이상 잃을 것이 없는 사람이 쓰는 것이다.”**

- 사르트르(1905-1980, 프랑스 철학자)