

## 21세기형 기업 조직의 개혁 방향(2)

### □ 현장 직접 연결 조직<sup>1)</sup>

#### 1) 의의

- 스피드 경영을 실행하기 위해서는 사장·최고 경영진의 역할이 가장 중요
  - 기업 경영의 요소인 인적 자원, 물적 자원, 자본, 정보 중 가장 중요한 것은 인적 자원임
  - 최고 경영진의 능력만 있다면, 물적 자원, 자본, 정보는 자연스럽게 만들어짐
- 초스피드화 시대 기존의 피라미드형 조직은 효율적 의사 결정을 방해함
  - 품의 제도, 컨센서스에 의한 의사 결정, 결제·결의 사항에 관한 장시간에 걸친 사전 회람 등은 의사 결정·실행의 타이밍을 지체시킴

#### 2) 현장 직접 연결 조직

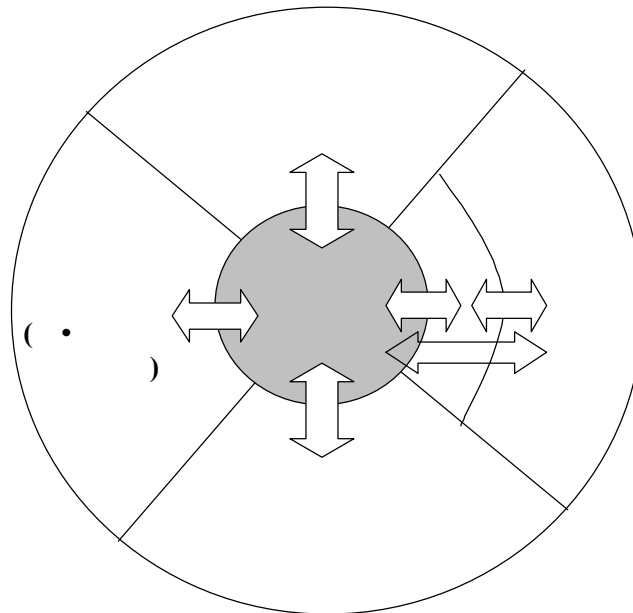
- 60% 정보 수집 원칙
  - 舊조직에서는 의사 결정에 필요한 정보를 100% 가까이 수집할 때까지 결단을 미루었으며, 이는 스피드 시대에 부적합하게 됨
  - 정보를 60% 정도 수집한 시점에서 신속·정확하게 의사 결정하는 것이 스피드 경영 성공의 필수 조건임
  - 여기서 성공의 관건은 60%의 정보를 얼마나 신속·정확하게 수집할 수 있는가 하는 것이며, 이를 위해 현장 직접 연결 조직이 필요

1) 이 글은 浜口直太의 “21世紀の會社組織”(3, 4편)(週刊東洋經濟, 2000.10.21, 10.28)를 요약, 정리한 것임. 1부에서는 사외 이사 제도 및 실행 임원 제도 도입을 통한 일본식 이사회 제도의 혁신, 수평적 관계에 따른 21세기형 조직의 필요성을 강조함

- 스피드 경영의 직접적 의사 소통 조직

- 사장·사내 이사가 의사 소통의 중심에 있으며, 그들과 사외 이사·주주, 고객, 사원(상·중관리직 포함), 거래처의 관계가 중요
- 정보를 신속·정확하게 수집하기 위해서는 최고 경영진과 현장(사원, 주주, 고객, 거래처 등이 회사에 관한 활동을 수행하는 第一線의 場을 의미)이 어느 정도로 직접적·개방적인 의사 소통을 할 수 있는가가 중요함
- 이에 따라 60% 정보의 이용 가치도 크게 변화함

< 직접적 의사 소통 조직 >



3) 직접적 의사 소통 조직 창출을 위한 실천 과제

- 사외 이사의 적극적 활용

- 사외 이사를 전체 이사의 1/2 이상으로 하고, 사외 이사·주주와 정기적 모임(가능한 한 분기별 1회)을 가져 의견·정보를 교환함

- 고객 만족도 강화

- 고객 만족도에 관한 설문을 정기적으로 실시(가능한 한 분기별 1회)
- 설문 결과를 기반으로 고객과 만나 피드백을 받으며, 구체적인 개선책 논의

- **사원과의 직접적 대화**
  - 정기적으로 사원과 의견·정보 교환(가능한 한 1년에 2번)
  
- **거래처 만족도 강화**
  - 거래처 만족도에 관한 설문을 정기적으로 실시(가능한 한 분기별 1회)
  - 설문 결과를 기반으로 거래처와 만나 피드백을 받으며, 구체적인 개선책 논의
  
- **각종 의사 소통 수단을 활용한 정보의 수집**
  - e-메일, 의견함, 편지 등 모든 수단을 이용하여, 현장의 아이디어·의견을 받음

## □ 중간 관리직의 프로페셔널화

### 1) 의의

- 불경기 리스트럭처링을 위해서는 중간 관리직에 대한 재정비 필요
  - 불경기 리스트럭처링의 주요 목적은 조직 효율화, 비용 절감임
  - 최대 固定費用인 중간 관리직 인건비에 대한 절감이 필수적이며, 따라서 기존 중간 관리직 조직에 대한 구조 개혁이 필요함
  
- 중간 관리직의 존재는 효율적 의사 전달에 비효율적임
  - 초스피드화, 글로벌화라는 경영 환경에서 중간 관리직의 존재는 현장과 최고 경영진 간의 정보 전달 및 의사 소통을 현저하게 지체시킴
  - 고도 경제 성장기와 달리, 벤처 기업의 진입·소비자 행동의 커다란 변화와 같은 새로운 환경에서 기존의 중간 관리층의 존재는 고객·거래처에 대한 정확하고 신속한 대응을 어렵게 함

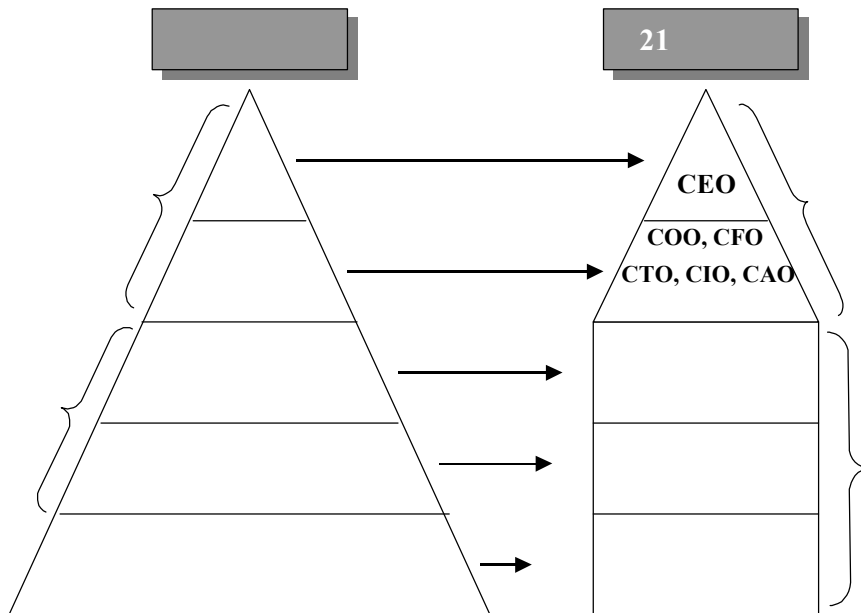
### 2) 프로페셔널 기업 구조

- **프로페셔널의 정의**
  - 발생한 성과에 따라 보수·지위가 결정되는 것을 의미

- 21세기형 사내 조직

- 프로페셔널화된 조직, 즉 전원이 프로페셔널을 지향하는 것임
- 예를 들어 사장은 프로페셔널 경영자로서의 최고 경영 책임자(CEO), 사내 이사는 프로페셔널 집행임원으로서의 최고 운영 책임자(COO), 최고 재무 책임자(CFO), 최고 기술 책임자(CTO), 최고 정보 책임자(CIO), 최고 관리 책임자(CAO), 최고 전략 책임자(CSO) 등을 지향
- 중간 관리직이라는 애매한 직무를 폐기하며, 프로페셔널 사원화함(연령, 성별, 학력, 출신교 등과 관계 없이 실적이 프로페셔널 여부를 결정)

< 21세기형 프로페셔널 사내 조직 >



3) 21세기형 사내 조직 구축을 위한 실천 과제

- ‘사내 프로페셔널화 위원회(가칭)’ 설치

- 사장 직속의 ‘사내 프로페셔널화 위원회’를 설치하여, 각 사원의 프로페셔널화에 대한 구체적 방안을 검토하고, 실행함

- 사내 연구 조직의 활성화

- 연구회, 세미나, 연수회 등 각종 프로그램을 정기적으로 실시하고, 프로페셔널이 되기 위해 필요한 것을 전 사원에게 제시

- 사외 학습 프로그램 이용
  - 사외 연수, 세미나, 학교(비즈니스 스쿨, 어학원, 전문 학교 등) 등 참가 장려
- 업적 중시 시스템 도입
  - 목표 관리 제도(MBO), 연봉 제도, 계약 사원 제도 등의 도입
- 기타 프로페셔널화 지원
  - 자격 및 학위 취득 장려 및 각자의 전문 분야 장려

□ 시사점

- 스피드, 글로벌 시대에 대비한 새로운 조직 문화의 필요성이 대두됨
  - 매출 및 시장점유율 증대가 기업의 목적이었던 고도 경제 성장기에서는 조직의 비대 및 비효율성이 크게 문제되지 않았음
  - 최근 경제 불안기 및 글로벌·스피드 시대에 조직의 개혁은 필수적임
- 새로운 조직 개혁 방향은 크게 네 가지로 설명할 수 있음
  - 장기적 비전 제시를 위한 각종 제도적 장치 마련, 경영진과 현장과의 수평적 관계 유지, 상호 직접적 의사 소통 조직 창조, 전 사원의 전문가화 등임

< 舊조직과 21세기형 조직의 비교 >

	舊조직	21세기형 조직
배경	· 고도 경제 성장기	· 스피드화, 글로벌화 시대
이사회	· 형식적 이사회 운영	· 사외 이사 및 실행 임원 제도 도입
조직 형태	· 피라미드식 조직 · 철저한 수직적 상하 관계	· 수평적 관계
의사 소통	· 중간 관리층을 통한 간접적 의사 소통	· 스피드 경영을 위한 현장 직접 연결 조직
사원 형태	· 중간 관리층의 존재	· 모든 사원의 전문가화
특징	· 커뮤니케이션 지체 · 장기적 비전의 제시 미흡	· 커뮤니케이션 및 상호 이해 가능 · 객관·장기적 비전 제시 가능

■ 황동연 연구위원 hde@hri.co.kr ☎3669-4085