Ⅰ. 경영 혁신의 常識的 基盤

1. 논의 배경

- 환경 변화가 지속적으로 이루어짐에 따라 경쟁보다는 변화 그 자체가 기업에 더 큰 위협 요소가 됨
- 최근 십여년간 개방 시스템과 무한 경쟁 환경에 적응하기 위하여 우리 기업들이 다양한 혁신의 노력을 기울였음에도 불구하고 뚜렷한 결실이 나타나지 않음

2. 외부 환경 변화와 내부 경영 혁신

- **'속도의 경제'에 의한 외부 환경 변화**
  - '규모의 경제'에서 '속도의 경제'로 경제성에 관한 인식의 틀 자체가 바뀜
  - 정보화 사회에서 속도의 개념은 경쟁에 필수 불가결하며 빠를수록 경쟁에서 우위를 차지하게 됨
  - '속도'의 영향으로 인성과 삶의 패턴에도 가속화 현상이 나타남
  - 가속화 현상은 우리 기업 내 의사 소통 방식에도 영향을 끼쳐 즉각적인 반응과 편의 위주의 커뮤니케이션 경로를 선호함
- **환경 적응을 위한 경영 혁신 활동**
  - 경영 기능에서도 가속화의 영향으로 단기적 경향이 강함
  - 최근 몇 년 사이에 다양한 혁신 기법과 이론이 기업 조직에 적용되었으나 대체로 외국 사례의 외형적 모방에 그침

3. 혁신의 기반 : 常識的 經營 실천 과제

- **상식적 경영 원칙 1** : 혁신에 관한 기존의 접근 방법을 혁신하라
  - 혁신은 일상적 개선이 아닌 패러다임의 전환을 의미함
- **상식적 경영 원칙 2** : 혁신 기법은 도구임을 인식하라
  - 구체적 목적으로 혁신을 추진하고 적절한 혁신 기법이 선택되어야 함
- **상식적 경영 원칙 3** : 조직 시스템의 일관성을 유지하라
  - 시스템의 정비가 이루어진 이후에 혁신 프로그램이 적용될 수 있음
- **상식적 경영 원칙 4** : 장기적 안목으로 혁신을 추진하라
  - 단기적 관점의 혁신 프로그램은 기업을 내부적으로 퇴보하게 함
- **상식적 경영 원칙 5** : 관리하지 말고 리드하라
  - 혁신의 주요 타겟은 인적 자원이므로 내면적 차원에서 접근해야 함

4. 혁신 성공을 위한 제언

- 혁신은 상식적 경영과 장기적 안목에 기반을 두어야 함
- 발전 단계별로 조직 시스템의 적합성을 유지해야 함
- 혁신의 궁극적 목적은 기업 핵심 역량의 강화임

1. 論議 背景

- **기업을 끊임없이 위기로 몰아가는 환경 변화가 지속됨**
  - 시장에서의 경쟁자보다는 시대의 변화, 시장의 변화, 소비자의 변화 그 자체가 기업에 더 큰 위협 요소가 됨
  - 미래의 불확실한 환경 하에서 생존 가능성을 높이기 위해서는 기업이 고려하고 통제해야 할 대상과 그 범위가 실로 무한정해짐

- **최근 십여년간 우리 기업의 혁신에 관한 다양한 노력에도 불구하고 뚜렷한 결실이 나타나지 않음**
  - 우리 기업은 1990년대 세계화, 정보화의 무한계[1](boundaryless) 환경으로 접어들면서 적절한 대응을 하지 못하여 서서히 경쟁력을 잃고 결국 구조조정의 이슈를 표면화시킴
  - 원래 취약점이 있었던 우리 경제와 기업은 IMF 관리경제하에서 강도높은 구조조정과 체질 개선을 추진해야 하는 상황에 놓이게 됨
  - 기초 체력이 없는 상태에서 스포츠맨 수준의 전문적 기술훈련이 무의미하듯이, 경영에서도 상식적인 기반 요건이 충족되어 있지 않으면 혁신 작업의 결실을 거두기 어려움

2. 外部 環境 變化와 內部 經營 革新

○ **'속도의 경제'에 의한 외부 환경 변화**

- **정보화 사회에서 속도의 개념은 경쟁에 필수 불가결하며 빠를수록 경쟁에서 우위를 차지하게 됨**
  - 인류의 발명품 수는 20세기, 특히 최근 30여년간 기하급수적으로 늘어남
  - 발명의 아이디어가 실상품에 적용되는 기간도 더욱 단축되어 기존 상품의 시장을 급속하게 잠식하여 사멸화시킴
  - 적시적기의 전략과 환경에의 빠른 적응은 기업에 큰 성공을 주지만, 타이밍을 놓치면 조직은 치명적인 상황에 빠짐

---

1) **무한계**(boundaryless) 환경이란, 기업 내적으로는 기능간·부서간·계층간·사업부간의 경계가 없어지고, 기업 외적으로는 외부 관련 집단이나 기관과의 사이에 존재하는 장벽이 없어지는 환경을 의미함

- **'규모의 경제'에서 '속도의 경제'로 경제성에 관한 인식의 틀 자체가 바뀌면서 人性과 삶의 패턴에 영향을 미침**
  - 속도와 더불어 상품의 경박단소화(輕薄短小化)가 진행되면서, 사람의 人性 자체도 함께 변화되었으며 외부 환경을 바라보는 관점이 편협하게 됨
  - 기술문명의 성장속도가 사람의 사고방식과 생활리듬까지도 빠르게 바꾸어 현대인은 단기적으로 사고하는 경향을 보임

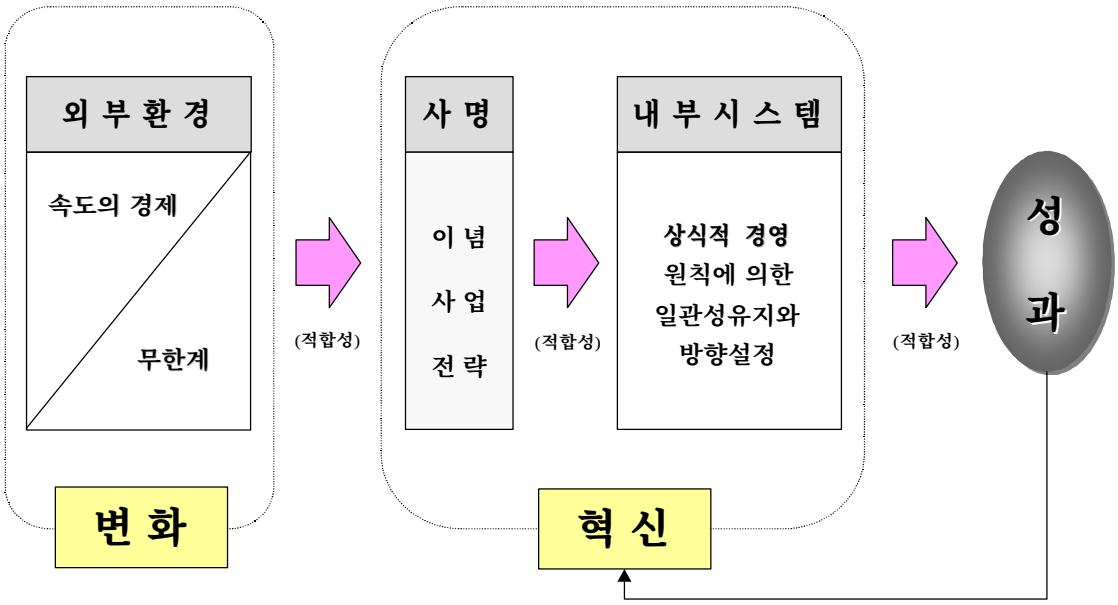
- **사람의 인성 변화가 개인간, 집단간 의사 소통의 방식 등 조직 시스템에 구체적으로 반영됨**
  - 30여년간의 급속한 산업화로 우리 나라에서는 이런 경향이 더욱 두드러짐
  - 의사 소통 방식에서도 즉각적인 대답을 기대하여 즉흥적이고 편의 위주로 반응하며, 시간이 걸리는 의사 소통 경로는 회피하는 경향이 뚜렷함
  - 국가간 통계에서 우리 나라 사람들의 우편 이용량은 일본, 미국의 1/3~1/10 수준에 그친 반면, 이동통신 분야에서는 세계 1,2위의 선두를 지키고 있음

○ 환경 적응을 위한 경영 혁신 활동

- **경영 기능의 변화**
  - 기업의 경영에서도 급하게 서두르고 단번에 효과를 내려는 경향이 강하며 우리 기업의 경우, 경제 개발 과정에서 이런 경향이 체질화됨
  - 가속이 중요한 것이 아니라 올바른 방향 설정과 적절한 속도가 추구되어야 함

- **최근 몇 년 사이에 기업을 대상으로, 할 수 있는 모든 실험을 시도하는 것이 유행처럼 번짐**
  - 1990년대에 들어와 새로운 경영 용어들과 경영 혁신 기법들이 홍수를 이룸
  - 그러나, 대체로 그 개념의 실천 과정이 외국 기업 사례의 외형적인 모방이거나 단편적 적용에 그쳤고 평균 적용기간이 6개월 미만임
  - 혁신에 기반을 둔 자율적인 변화가 아니라 일과성 캠페인의 모습을 보이고 있어, 기업들은 상당히 심각한 경제적 위기 상태에 봉착하게 됨
  - 경영 혁신의 의미와 효용가치 그리고 역기능을 바르게 파악한 후 조직의 현황과 전략 목표에 부합하는 적절한 기법을 선택해야 함

<그림> 환경 변화와 조직 혁신 과정의 적합성 관계



3. 革新의 基盤 : 常識的 經營 實踐 課題

○ 상식적 경영 원칙 1 : 혁신에 관한 기존의 접근방법을 혁신하라

- 혁신은 일상적인 개선이 아니라 전반적인 개혁을 의미함
  - · 고성장의 한계는 자본과 노동의 양적인 증가에 의존하는 성장 전략의 근본적 수정을 요구함
  - · 경영 혁신은 기존 체계에 적응되어 있는 조직을, 더 높은 수준의 단계로 이행시키는 작업임
  - · 외부 환경 변화에는 내부 혁신으로 대응하여 기업의 전략과 경영 시스템 일체의 적합성을 이루어야 함

- 변화는 조직에 대하여 패러다임의 전환을 요구함
  - · 환경 패러다임의 근본적 변화를 전제하면 혁신의 방법론도 다른 관점에서 접근해야 함

- 생산 시스템 자체가 대량생산 시스템에서 다품종 소량생산 시스템을 거쳐 적량생산 시스템으로 이행됨
- 정보통신 시스템의 급속한 발전으로 인하여 기존 기업 관리 방식의 기반이 근본적으로 바뀜
- 10%의 인원 감축이나 20%의 품질 향상으로 해결될 문제가 아니며 과거 방식의 기업 체질 강화로는 변화에 적응할 수 없음

○ 상식적 경영 원칙 2 : 혁신 기법은 도구임을 인식하라

- 혁신을 위한 혁신이 아니라, 구체적 목적을 가진 혁신을 추진해야 함

- 기업의 경쟁력 회복에 가장 심각한 장애물은 전사적 조직 혁신 프로그램이 모든 것을 해결해 줄 것이라는 신념임
- 유행하는 경영 혁신 기법을 만병통치약처럼 인식하여 맹목적으로 도입하면, 최악의 경우 혁신 프로그램이 조직 혁신을 방해하기까지 함

- 적절한 혁신 기법이 선택되어야 함

- 조직 전반적인 관점에서 환경 변화의 요구 사항을 파악하여 혁신 프로그램을 선택해야 함
- 기업의 상황에 비추어 경영 혁신 기법과 이론들을 평가할 수 있는 기준이 만들어져야 함
- 혁신 프로그램이 어떤 기본적 가정 하에서, 어떤 맥락에서 적용 가능한지를 인식하고 있어야 함

○ 상식적 경영 원칙 3 : 조직 시스템의 일관성을 유지하라

- 혁신 프로그램을 적용하기 위해서는 기반이 마련되어 있어야 함

- 상존하는 변화에 대응 능력을 갖기 위해서는 경영 기능 일체의 점검과 정비에서부터 출발해야 함
- 전반적인 조직틀의 기반이 없는 상황에서 단기적인 확장과 발전을 꾀하는 것은 의미가 없음

- 시스템이 정비된 이후 혁신의 방향이 정해짐

- 궁극적으로는 경영 혁신이 기업의 핵심 역량 강화를 지향하지만 조직 구조 발전 단계별로 혁신의 목적은 달리 나타남

- 규모의 거대화보다는 업무 영역의 전문화, 구조의 신축성이 강조되어야 함
- 조직 시스템의 모든 요소들이 일관성있게 조합되어 시스템 내에서의 충돌이 없어야 함
- 예를 들어, 평화시의 군대 조직에 연봉제를 실시하면 수직/집권적 조직 구조와 유연한 보상 시스템이 충돌을 일으켜 조직 이념과 사명이 흔들리게 됨

○ 상식적 경영 원칙 4 : 장기적 안목으로 혁신을 추진하라

- 상식을 벗어나 기법 중심의 묘책과 지름길로만 이루어진 경영 방식은 기업을 내부적으로 퇴보하게 함

- 수요자 중심의 공급 과잉 환경임을 인식하고 소비자 생활 양식의 변화, 의식의 변화, 욕구의 변화를 주시하고 있어야 함
- 1990년대에 소개된 경영 혁신 기법들은 초반의 도입 열기에 비하여 그 성과는 매우 저조하며, 별 성과없이 폐기되어 기업의 자원만 낭비한 경우가 태반임

- 단기적 이익을 추구하여 장기적 발전이나 목표를 외면하면 경영의 방향 설정 기능이 제대로 작동하지 않게 됨

- 시간의 중요성이 가중되는 현재, 가속의 개념을 혁신의 어떤 차원에까지 적용시킬 것인가를 진지하게 고민해야 함
- 단기 성과에만 집착하는 근시안적 시각을 버리고 긴 안목으로 조직의 모든 기능들이 하부구조로서 혁신의 목표를 지원하도록 해야 함
- 결실에 시간이 필요한 것처럼 경영 혁신의 결과도 시간이 숙성시키는 것을 기다려야 함

○ 상식적 경영 원칙 5 : 관리하지 말고 리드하라

- 조직을 보는 시각이 사람을 볼 때와 사물을 볼 때가 달라야 함

- 경영 혁신의 주 대상은 인적 자원임
- 사물은 결과나 생산성의 차원에서 다루어지는 대상이기 때문에 효율적으로 관리되어야 함
- 반면, 구성원은 과정, 동기 등 내면적인 측면에서 이해해야 하는 존재이기 때문에 문제 해결의 성과가 단기에 가시적으로 나타나지 않음

- **구성원의 능력개발에 혁신의 초점을 맞추어야 함**
  - 환경 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 직무 중심의 기업 조직을 인적 자원 중심으로 바꾸어 구성원의 창의력과 능력을 극대화해야 함
  - 조직 구조와 이에 관련된 가시적이고 공식적인 시스템을 변화시키기만 하면 구성원들의 행동, 태도가 변화될 것이라는 가정은 잘못된 것임
  - 혁신이 이루어지기 위해서는 제도와 시스템의 효율화 작업에 구성원의 의식과 태도 등 내면 가치 차원의 혁신이 동반되어야 함

4. 革新 成功을 위한 提言

- **경영 혁신은 상식의 기반 위에서 이루어져야 함**
  - 우리 기업의 혁신 노력에 성과가 없는 것은, 서두르지 않고 차근차근히 이루어 가는 상식적 경영과 장기적 안목의 부재에 연유함
  - 조속한 결실을 바라고 인위적으로 시간을 단축시키면 부작용이 나타남
  - 조급한 가속화를 위해 생략된 과정은 결국 비용을 발생시킴

- **혁신의 방향 제시에 앞서 조직 시스템이 통합되어야 함**
  - 가속화 상황에서는 경영의 방향 설정 기능이 중요해지며, 방향 설정의 미세한 차이에 의해서 결과는 천차만별로 달라지게 됨
  - 환경 변화에 맞추어 경제의 가속화가 진행될수록 시스템의 일관성에 의한 방향 설정이 이루어져야 함

- **혁신의 초점은 조직의 핵심 역량 강화임**
  - 혁신의 궁극적 목적은 기업 핵심 역량 강화를 통한 경쟁적 비교 우위의 확보임
  - 환경 변화에 유연하게 대처할 수 있는 적응 잠재력은, 기업의 경영 하부 구조가 얼마나 건실한가에 달려 있음

(최승준 : choice@hri.co.kr ☎ 724-4075)