

IV. 經營 政策 課題

1. 健康한 階層 構造 構築을 위한 原則

- (組織의 階層 構造에 대한 시각) 오늘날 기업에게 요구되는 과제는 계층 구조를 어떻게 제거하느냐가 아니라 속도, 유연성, 혁신, 통합을 充足시키는 健康한 계층 구조를 어떻게 구축하느냐임
- (健康한 階層 構造 구축을 위한 原則) 정보가 兩方向으로 흐르고 力量이 조직 전체에 分配되어 있으며 행동할 수 있는 권한은 결정이 내려져야 할 곳 가까이에 있고 報償은 業績에 근거토록 해야 함
- (結論) 단순히 階層을 除去하거나 의사 결정권을 分散했다고 해서 계층간의 벽이 緩和되는 것은 아니며 계층 구조적 경영의 낡은 습관들이 고쳐져야 함

오늘날 기업에게 요구되는 과제는 階層 構造를 어떻게 除去하느냐가 아니라 속도, 유연성, 혁신, 통합을 충족시키는 健康한 계층 구조를 어떻게 構築하느냐임

- 組織의 階層 構造에 대한 시각
 - 오늘날 계층 구조는 急變하는 경영 환경하에서 비난의 대상이 되고 있는데, 이는 대부분의 조직들이 규모, 역할 명료성, 전문화 및 통제라는 과거의 성공 요인에 따라 설계된 계층 구조를 갖고 있기 때문임
 - 따라서 현재 기업에게 요구되는 과제는 단순히 팀제 도입 등에 의한 계층 구조의 축소가 아니라 健康한 계층 구조, 즉 21세기 조직의 성공 요인인 속도, 유연성, 혁신, 통합을 充足시키는 구성 요소를 어떻게 갖추느냐임
- 健康한 階層 構造 구축을 위한 4 가지 原則
 - 情報는 조직 전체에서 共有되어야 함
 - 전통적인 계층 구조에서 정보는 권력을 가진 소수에게만 집중되어 있어 하위 계층의 구성원들은 각자의 분야에서만 일을 하고 다른 구성원의 분야나 최종 결과에 대해서는 알지 못함
 - 조직 전체에서의 정보 공유는 계층간의 벽을 緩和시키며 모든 구성원들은 共通된 조직의 목표를 의식을 가질 수 있음

정보가 양방향으로 흐르고 역량이 조직 전체에 분배되어 있으며 행동할 수 있는 권한이 결정이 내려져야 할 곳 가까이 있고 성과는 업적에 근거토록 해야 함

- 力量은 모든 계층을 통해 分散토록 해야 함
 - 전통적 조직에서 하급자들은 전문 분야 교육을 받는 반면 상급자들은 전략 교육을 받으나, GE社와 같은 선진 조직에서는 모든 구성원들이 비슷한 전략 교육을 받고 있음
 - 이는 계층 구조를 통해서가 아닌 현장에서의 신속한 의사 결정이 가능하기 위해서는 모든 종류의 역량이 조직 전체에 퍼져있어야 하며, 회사가 성공하기 위해 무엇이 필요한지에 대한 견해를 共有할 필요가 있기 때문임
- 의사 결정은 職位나 職責이 아닌 문제점에 가장 가까이 있고 정보와 역량이 있는 사람에 의해 내려져야 함
 - 의사 결정권을 하부로 이동시키는 데는 하위 계층의 직원들에 대한 信賴가 필요하며 이러한 신뢰는 역량과 정보를 둘러싸고 있는 벽들을 느슨하게 할 것임
- 報償은 地位가 아닌 業績에 근거토록 함
 - 보상이 수직적 지위가 아닌, 성과 및 능력 확대에 의해 결정될 때 계층간의 벽은 낮아질 것임
 - 또한 계층 축소로 인해 승진의 기회가 적어진 조직 구성원에 대한 동기 부여가 가능함

단순히 組織內 계층을 除去하거나 分散했다고 계층간의 벽이 緩和되는 것이 아니라 계층 구조적 경영의 낡은 습관들이 고쳐져야 함

○ 結論

- 단순히 組織內 계층을 제거하거나 의사 결정권을 分散했다고 계층간의 벽이 緩和되는 것은 아님
- 계층 구조적 경영의 낡은 습관들이 고쳐져야 하며, 하부로의 의사 결정권 委讓은 적절한 결정을 내릴 수 있는 力量 開發이 뒷받침되어야 함
- 정보 공유 역시 행동할 수 있는 역량과 의사 결정권이 없다면 무의미할 것임

(고 수 일)