

## <要 約>

- 신경영이란 경영 실적보다 더 중요한 목표를 회사 나름대로 개발·수치화 하고, 이를 달성할 수 있도록 계속 추구하는 것임.
  - AT&T社의 경영 목표: Customer Value Added(CVA), People Value Added(PVA), Economic Value Added(EVA)
  - Federal Express社의 경영 목표: People(사원 중시), Service(고객 서비스), Profit(이익)
- 신경영을 추진하고 실현시키기 위해서는 경영 철학을 제도화해야 함.
  - Federal Express社: 고객에 대한 서비스 향상을 위한 'Service Quality Index 제도', 사원 평가를 위한 'Leadership Index 제도', 그리고 사원의 능력을 제고를 위한 '보너스제도'를 도입함.
  - General Electric社: 제1단계 신경영 전략(70년대 초)으로서 '고쳐라(Fix it), 매각하라(Sell it), 폐쇄하라(Close it)'의 FSC 전략, 제2단계 전략(70년대 후반)으로서 속도 증가, 간소화, 전문화의 3S 전략, 제3단계 전략(1996~2000년)으로서 2년마다 불량률 1/10 감소, 5년만에 모든 작업 시간 1/10로 감소, 고객만족평가제도를 통한 고객 만족도 향상의 시그마 전략을 도입함.
- 성공적인 신경영 추진을 위한 경영진의 역할
  - 쏠사원이 동조하고 감동할 수 있는 회사의 비전이나 장기 목표 수립
  - 경영 혁신의 85%를 책임짐
  - 고객과 메이커가 파트너가 되는 파트너십의 제도화
  - 고객 만족이나 감동을 위한 작업의 수평적 흐름 관리
  - 벤치 마킹의 시행
  - 연수제도의 수립
  - 종업원 의견 수렴을 할 수 있는 제도 마련(예, 제안제도)
  - 신경영에 따른 인사고과제도의 수정
  - 보상제도의 수립
  - 표창제도의 수립

**AT&T社は ‘가치 창조 기업’임을 제시하였는데, 추구하는 가치는 첫째, Customer Value Added (CVA), 둘째, People Value Added(PVA), 셋째, Economic Value Added (EVA)입니다.**

### 신경영의 정의

주로 미국 기업의 사례를 통하여, 미국에서 과거 10년 동안 실현시켜오고 있는 신경영의 정의, 신경영의 추진과 실현 방법, 또 신경영의 성공적 실현을 위한 경영진의 역할 등에 대해서 말씀드리고자 합니다.

지금 미국에서 경영을 잘 하고 있다는 회사들은 거의 다 신경영을 추진하고 있습니다. 그 가운데 한 예로서 통신 회사인 AT&T社를 들어보겠습니다. AT&T社는 100년 동안 독점 사업을 하던 기업이고, 또 지금은 서비스업으로 변신하는 과정에 있는 큰 기업입니다. 이 AT&T社가 이런 기업 변신을 성공적으로 마무리짓기 위해서, 약 10년 동안 TQM(Total Quality Management)을 도입하였고, 회장이 직접 사령관이 되어서 신경영을 추진하고 있습니다.

약 10년 후에 그 AT&T社가 크게 달라진 것은 “AT&T社가 가치 창조 기업(Value Added Enterprise)”임을 제시한 점이었습니다. 구체적으로 AT&T社가 추구하는 가치 창조는 세 가지입니다. 첫째는 Customer Value Added(CVA)이고, 둘째는 People Value Added(PVA)이고, 마지막으로 Economic Value Added(EVA)입니다. 10년 동안 신경영을 추진해온 AT&T社가 얻은 결론은 경영 실적만 추구해서는 어딘가 부족하다는 것이었습니다. 다시 말해서, 경영 실적인 이익과 매출은 어느 기업에서나 항상 추구하고 있는 목표로서, 이 두 가지만 추구하는 과정에서는 뭔가 잘 안되고 있는 것이 있었습니다. 따라서 경영 실적만 추구했던 옛 경영에서 벗어나 고객과 사원에 관한 가치 창조도 동등하게 평가하는 신경영을 하겠다는 것입니다. 마치 매달 회계 부서(accounting department)에서 실적이 나오듯이, CVA나 PVA도 매달 계산해서 이사회에서 검토해야 되겠다는 것이 가장 달라

**Federal Express**  
**社가 추구하는**  
**경영 목표는 첫**  
**째, People(사**  
**원) 둘째, 고객**  
**Service 셋째,**  
**Profit입니다.**  
**두 사례를 통한**  
**신경영의 정의는**  
**경영 실적 외에**  
**더 중요한 목표를**  
**개발하고 수치화**  
**하여 이것을 계속**  
**추구하는 것입**  
**니다.**

진 결과입니다.

또 서비스 업종의 예로서宅配 회사인 Federal Express社를 들어보겠습니다. 보스턴에서 LA까지는 비행기로 약 6 시간 걸리는 먼 거리인데, 이 Federal Express社를 통해 소포를 보낼 경우, 오후 3시 전에 전화를 걸면 그 다음날 아침 10시 반까지 배달이 보장됩니다. 그러나 10시 반이 지나 배달될 경우는 무료입니다. 미국은 큰 나라이기 때문에 Federal Express社는自社 보유 비행기가 American Airline이나 United Airline보다도 더 많은 것이 특징인 비행기 운송 회사라고 보면 되겠습니다. 그런데 이 회사의 설립자인 프레드 스미스 회장은 약 20년 전에 비전(경영 목표)을 제시했었는데, 이것이 현재에도 그대로 신경영으로 추진되고 있습니다.

즉, Federal Express社가 추구하는 세 가지 경영 목표는 첫째, People(P)입니다. 즉, Federal Express社의 11만 사원이 제일 중요한 자산이고, 사원의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 분위기를 만들어주는 것이 제일 중요한 목표입니다. 둘째, 고객에 대한 Service(S)입니다. 셋째, 종업원과 고객 문제가 잘 풀려나가면 자연스럽게 수반되는 Profit(P)입니다. 이 11만 종업원에게 PSP가 무엇이고, 왜 PSP를 추구하는지에 대한 확신을 갖게 한 것이 Federal Express社의 성공 사례라고 보겠습니다.

그러면 이 두 가지 사례를 통해서 소위 신경영을 다시 한번 정의해본다면, 경영 실적외에 더 중요한 목표가 있는데 이것을 회사 나름대로 개발하고 수치화해서, 몇달, 몇년, 몇십 년이 걸리더라도 계속 추구하는 것이 신경영이 아닐까 합니다. 물론, 오늘날의 경영은 고객의 범위에 국민 전체나 세계 인류 전체, 또 정부나 어느 공공 단체를 포함시킬 수 있으므로, 기업이 고객의 정의를 보다 광범위하게 잡고, 각 기업에 맞는 비전을 수립하는 것이 현재의 추세입니다.

사원, 고객, 경영  
실적은 신경영의  
철학(바탕)인데,  
이것을 실현시키  
려면 제도화(시스  
템화)가 필요합니  
다.

## 신경영의 추진·실현 방법

다음으로 신경영을 어떻게 추진하고 실현시켜야 되는지 말씀드리고자 합니다. 우선, 신경영을 사원, 고객, 경영 실적 이 세 가지로 말씀드린 것은 일종의 경영 철학입니다. 여러분도 아시다시피, 철학은 그 바탕이 되지만 경영을 실현시킬 수는 없습니다. 이런 경영 철학을 실현시키려면 철학이 제도화되어야 합니다. 즉, 시스템으로 바뀌어야 합니다. 그래야 회사의 회장이나 사장이 바뀌더라도 이 똑같은 제도를 통해서 회사의 경영을 계속 추진할 수 있습니다.

### Federal Express社

Federal Express社가 어떤 식으로 PSP의 제도화에 성공했는지 말씀드리겠습니다. 첫째, 고객 서비스(Customer Service)에 대해서 全社적으로 중요한 12가지의 문제점(trouble spot)을 정해 놓은 것입니다. 예를 들어, 소포가 그 다음날 10시 반까지 배달이 안되면 벌점이 1점이고, 2,3,4일째에도 배달이 전연 안될 경우 벌점이 5점입니다. 또 소포가 분실되거나 파손된 경우는 벌점을 10점으로 매겼습니다. 이렇게 소포가 보스턴에서 LA로 배달되는 데 잘못될 수 있는 12가지 이벤트를 全社적으로 조사하여, 거기에 대한 비중치를 1점에서 5점, 10점까지 정해 놓고, 컴퓨터를 통해 매일 아침 10시면 그 전날의 고객에 관한 실적 포인트가 나오게 했습니다. 이것을 Federal Express社에서 'Service Quality Index'(SQI)라고 합니다. 그러니까 어제는 SQI가 15만 점이었고 그제는 SQI가 12만 점이었다 라는 것이 컴퓨터로 매일매일 계산돼 나옵니다.

따라서 고객의 서비스에 관한 실적이 매일 전사적으로

**Federal Express**  
사는 신경영을 추  
진하고 실현시키  
기 위해, 고객에  
대해서는 Service  
Quality Index  
제도를, 사원에 대  
해서는 Leader-  
ship Index 제  
도를 실시·수행  
하고 있습니다.

계산되고, 또 각 지점별로 다시 계산되어 경영진이 그 다음날이면 다 알 수 있도록 하는 제도를 도입한 것은 1987년입니다. 이 제도를 도입해서 1년 동안 활용한 결과, 하루에 평균 15만 점이 나왔습니다. 이 점수는 Federal Express社의 서비스에 불편과 실망을 느낀 고객이 약 3만 명임을 의미합니다. 그래서 실망한 고객 숫자를 줄이는 운동을 전사적으로 전개해야 되겠다 해서 만든 것이 SQI입니다.

현재는 하루에 약 200만 개의 소포가 전국적으로 배달되고 있습니다만, 별점은 약 10만 점입니다. 이 수치는 1987년에 이 제도의 도입시 물량이 하루에 약 90만 개였는데 비하면 상당히 줄어든 것입니다. 그리고 5년 후에는 이 별점을 1만 점으로 줄이겠다는 것이 Federal Express社의 장기 목표입니다. 요컨대, 경영 철학을 제도화시키기 위해서는 수치화해야 됩니다. 그 후 이 수치를 계속적으로 매일, 매달 계산함으로써 모든 사원에게 우리가 지금 어느 정도 개선되고 있는지를 이해시키는 것이 제도화의 핵심입니다.

그리고 제일 중요한 사원에 대한 제도화에 대해서 말씀드리겠습니다. 앞에서 말씀드린 바와 같이, 11만 명의 종업원이 쏠미국 도시나 벽촌에 깔려져 있습니다. 이 회사가 사원 제일의 철학을 실현시키기 위해 구상한 것은 소위 Leadership Index를 매년 계산하게 만든 것입니다. 이것은 우선 스미스 회장 자신이 12명의 부사장들로 하여금 매년 회장에 대한 평가를 하게 합니다. 즉, 회장이 부하들을 정말 아끼고 사랑하고 도와주고 같이 일할 수 있는 분위기를 만들어주고 있느냐에 대한 평가입니다. 그 평가는 단 10가지 질문밖에 없는데, 회장이 직접 자기 부하들한테 평가를 받으니까 물론 全社에서 조장 이상은 모두 직속 종업원에게서 평가를 받게 되는 것입니다. 그리고 이 평가 실적을 모두 종합해서 매년 비율을

**Federal Express**  
사는 경영 실적을  
보다 성공적으로  
실현시키기 위해  
사람을 움직일 수  
있는 알파 요인으  
로써 보너스제도  
를 도입하였습니다.

올리는 작업을 하고 있습니다. 그러니까 처음 70%에서 73%, 그 다음에 75% ..... 2년 전에 78%였으니까 아마 지금은 80%가 넘지 않았나 생각됩니다. 이렇게 똑같은 원칙을 회사에 맞게 제도화함으로써 사원 제일의 철학을 실현시킬 수 있는 경영시스템을 만들어 냈던 것입니다.

그러나 이것만으로 경영이 성공적으로 실현된 것은 아니었습니다. 물론, 반 이상 성공한 것이나 다름없었지만, Federal Express社에서는 아무래도 미국 경영 간부들은 보너스를 제일 중요시 한다는 것에 착상하여, 경영진 500 명의 보너스를 1/3은 SQI에, 1/3은 Leadership Index에, 또 1/3은 이익에 직결시켜 놓았습니다. 그러니까 전사적으로 이 신경영에 더 열성을 내어 부서간에 발생하는 문제점이 점점 줄어들었고, 전사원이 한 배에 탔다는 일체감이 있었고, 보너스가 전사적인 실적에 대해서 결정적이었고 거의 월급과 비슷한 정도였기 때문에, 이것이 플러스 알파로 작용되어 결국 Federal Express社는 대통령 경영 대상을 서비스 업체로서는 처음 받았습니다. 그리고 지금도 계속하여 해외로 이런 택배 사업을 확장하는 상당히 성공적인 경영을 하고 있습니다. 따라서 다시 한 번 강조하고 싶은 것은, 성공적인 경영을 실현시키기 위해서는 철학만 가지고는 안되고 이것을 반드시 제도화하는 과정이 필요하다는 것입니다. 목표치, 전략과 그 다음에 필요한 것은 사람을 움직이는 알파 요인이 있어야 되겠다는 것입니다. 그것이 Federal Express社의 경우는 '보너스'라고 말씀드리고 싶습니다.

### General Electric社

미국에서 General Electric(GE)社라면 아직도 교과서에 많이 찍어져 있고, 보도도 많이 되고 있습니다. GE의 웰치 회장이 무슨 경영 혁신을 하고 있으면, 이것이 큰 뉴

**General Electric社は 신경영을 추진·실현시키기 위해, 첫번째 신경영으로서 FSC 전략 즉, '고쳐라(Fix it)', '매각하라(Sell it)', '문닫아 버려라(Close it)'라는 전략을 사용하였습니다.**

스거리가 되어 수백, 수천의 미국 기업이 관심을 갖고 또 여러 기업들이 GE의 경영시스템을 따르고 있습니다. 그러니까 GE의 경영 혁신, 신경영에 대해서는 우리 경영학자뿐만 아니라 미국의 경영학자들도 항상 관심을 갖고 연구하고 있습니다. 웰치 회장이 1971년 아주 젊은 나이에 회장으로 선출된 이래 신경영을 세 번 도입했습니다. 첫번째의 신경영은 FSC 전략입니다. 이 전략은 “全世界 시장에서 시장 점유율이 1등이나 2등이 아닐 경우는 고쳐라(Fix it). 고쳐서 1,2등을 꼭 만들어내라. 그러면 거기에 필요한 자원은 얼마든지 지원해주겠다. 그러나 수년 동안 아무리 노력해도 목적 달성이 안될 경우는 매각하라(Sell it)”는 것입니다. 그래서 텔레비전 사업도 매각하고, 하다못해 호주의 제일 큰 부동산회사 브로큰 힐도 매각하는 등 수백의 사업 부서가 매각되었던 것입니다. 그러나 아무도 살 사람이 없을 경우는 “문닫아 버려라(Close it)”는 것입니다.

이런 과감한 신경영 개념을 도입함으로써 80년대에 미국의 경영 사정이 어려워 거의 모든 큰 회사들이 적자를 보고 있을 때, GE만은 흑자 유지 또는 흑자 증가를 볼 수 있었습니다. 그러나 제1단계 신경영의 문제점은 top down 제도였습니다. 이것은 완전히 회장실에서 결정해서 사업 본부에서 실현시키는 제도였습니다. 그러나 이 제도를 계속함으로써 기업에 점점 부작용이 생기기 시작하자, 장기적인 전략은 못된다고 판단하여 웰치 회장은 70년대 후반에 제2차 신경영인 소위 3S 전략을 도입했습니다.

그당시 GE社, AT&T社, GM社 등 미국 큰 기업들의 공통적인 약점은 속도가 늦다는 것이었습니다. 어떤 일을 결정·실현시키려면 엄청난 시일이 걸리기 때문에, 속도가 빠른 중소기업 경쟁자들에 뒤지는 문제점의 개선이 초점이었습니다. 그래서 나왔던 것이 3S 전략이고, 그

**General Electric  
사의 두번째 신경  
영은 작업 속도  
증가, 계획 문서  
간소화, bottom-  
up 방식의 채택  
을 통한 쏘사원  
의 경영 참여였  
습니다.**

가운데 가장 중요한 것이 속도 증가(Speed up)였습니다. 그러나 속도 증가를 위해 대기업은 모든 것을 간소화(Simplify)시켜야 했습니다. 예를 들면, 각 사업부마다 훌륭하고 모범적으로 만들어 실천하고 있었던 두꺼운 계획 문서(planning document)를 2 페이지로 간소화시키고, 모든 사원들이 자기 사업부의 전략을 쉽게 이해할 수 있도록 작성하는 것이었습니다.

그럼에도 GE에서는 속도가 증가하지 않았는데, 그 원인은 간부들이 위험을 무릅쓰지(risk taking) 않았기 때문입니다. 즉, 간부들이 일을 추구하다가 잘 안될 경우를 생각해서 중소기업같이 과감하지 못했기 때문입니다. 그래서 GE에서는 자신감을 100% 불어 넣어주는 방침을 세웠는데, 회사에서 일을 추진하다가 잘 안될 경우에도 상을 주는 것이었습니다. 그래야 위험도 무릅쓰고, 간소화하고, 속도도 증가될 것으로 생각했습니다. 그리고 top down 방식이 아니라 bottom up 방식을 채택하여 쏘사원이 참여하는 경영을 추진했습니다.

2000년에 웰치 회장이 은퇴한다는 발표가 몇달 전에 있었고, 은퇴 전에 회장이 신경영을 발표할 것이라는 기대가 있었는데, 과연 몇주 전에 제3차 신경영이 발표되었습니다. 그러나 경영학자들은 그 발표 내용에 상당히 실망했습니다. 왜냐하면 GE에서는 미국에서 요즈음 상당히 많이 하고 있는 신경영의 재도입을 주장했고, 2000년에 웰치 회장이 은퇴할 때는 GE가 세계에서 가장 경쟁력있는 기업이 될 수 있다는 발표를 하였지만, GE의 1996년~2000년의 전략이 다름 아닌 모토롤라사에서 가장 성공적이었고, 여러 기업에서 성공적으로 십몇 년을 추진해오던 시그마 전략이었기 때문입니다.

GE가 사용하겠다는 모토롤라 전략은 세 가지입니다. 첫째는 매 2년마다 불량률(defect rate)을 1/10로 줄이는 것입니다. 즉, 현재 불량률이 100이라고 하면 2년 후에



**General Electric  
사의 세번째 신경  
영은 모토롤라社  
와 여러 기업에서  
성공적으로 추진  
해오고 있는 '시  
그마 전략'입니다.  
이 전략은 2 년마  
다. 불량률 1/10  
감소, 5 년만에  
모든 작업 시간  
1/10 감소, 고객  
만족평가제도의  
도입을 통한 고객  
만족도의 제고입  
니다**

는 10으로, 2 년 후에는 1로, 4 년 후에는 1/100으로, 6 년 후에는 1/1000로 줄이는 것입니다. 둘째, 모든 작업 시간 즉, 공장의 작업 시간뿐만 아니라 관리 작업, 영업 활동, 또 기술 개발 등 모든 활동의 시간을 단축하는 것입니다. 그 목표는 5 년만에 1/10로 줄이는 것으로, 5 년만에 현재 10 시간 걸리는 작업을 1 시간으로 줄이는 것입니다. 셋째, 각 사업 부서에 알맞는 고객만족평가제도를 도입해서 그것을 매년 5%, 10%씩 개선하는 것이 아니라, 과감한 수치를 정해서 고객 만족도를 향상시키는 것입니다.

그런데 GE가 모토롤라와 한 가지 다른 점은 모토롤라는 매년 68% 줄이는 데 비해, GE는 모토롤라보다 경영을 더 잘하는 기업이므로 75% 내지 80%를 줄이겠다는 것입니다. 그러니까 더 비약적인 목표를 이번에 발표했고, 그 방안으로서 bottom up 방식외에 또 추가된 것은 전문인들의 양성입니다. 즉, 신경영을 전문적으로 다룰 수 있는 수백, 수천 명의 간부들을 연수를 통해 양성하겠다는 것입니다. 거기에 대한 투자는 몇억, 몇십억 달러 건 GE에서 감당하겠다는 개념입니다. 이렇게 되면 5 년 후에 세계 시장에서 경쟁이 얼마나 더 치열해질 것이며, 품질이 얼마나 개선되고, 가격이 얼마나 더 떨어질 것이고, 배달 속도가 얼마나 더 빨라질 것인가는 뻔히 내다 볼 수 있는 것입니다. 왜냐하면 앞에서 말씀드린 것과 같이 수백, 수천의 기업이 GE의 전략을 따를 것이기 때문에, 아마 다시 한층 더 치열한 국제 경쟁의 시대가 오지 않나 보고 있습니다.

그러면 이런 비약적인 개선이 과연 가능한가, 그러한 기업이 얼마나 되는가에 대해서 간단히 말씀드리고자 합니다. 미국의 어느 학자가 약 50여 개사의 경영 혁신 자료를 분석한 결과를 보면, 현 수준에서 가령 불량률이 10%라고 할 때, 이것을 5%로 줄이는 데 소요된 시간은

**신경영을 성공적으로 추진하기 위한 경영자의 역할은 첫째, 전사원이 동조하고 감동할 수 있는 회사의 비전이나 장기 목표의 수립입니다.**

**둘째, 경영 혁신의 85%는 경영진이 책임져야 한다는 것입니다.**

50 개사의 사례에서 평균 11 개월이었습니다. 제일 짧게 걸린 기간은 석 달, 제일 오래 걸린 기간은 약 3 년, 그래서 평균 11 개월입니다. 11 개월이면 60%가 할 수 있다는 실증이 되지 않습니다만, 여기서 말씀드리고 싶은 것은 이런 실적을 성공적으로 실현시킨 기업체가 하나 둘이 아니라는 것입니다.

### 성공적 신경영 추진을 위한 경영진의 역할

끝으로, 신경영을 추진함에 있어 경영자들의 역할 10 가지에 대해서 말씀드리겠습니다. 첫째, 전사원의 95%가 동조하고 감동할 수 있는 회사의 비전이나 장기 목표를 수립해야 합니다. 즉, 이것이 마치 나의 목표같은 공감대를 형성해야 된다는 것입니다. 그러면 이것을 수립하는 방식에는 여러 가지가 있습니다만, 한 10 년 동안의 신경영 사례를 보건대, 그 가운데 중요한 두 가지가 있습니다. 하나는 계획을 공표하기 전에 될 수 있으면 최대한의 종업원 참여가 필요합니다. 이것은 top down 계획이 아니고 bottom up 계획을 하면 공감대를 형성하는데 절대적인 역할을 할 수 있습니다. 또 하나는 최고 경영진은 이런 장기 목표의 실현 가능성에 대해서 완전한 확신을 가지고 있음을 매일매일 행동으로 보여주는 것이 가장 중요합니다.

둘째, 85-15라는 법칙이 있습니다. 이것은 미국의故 데밍 박사가 개발한 개념인데 간단히 말씀드리면, 이러한 혁신의 책임은 경영진에 있다는 것입니다. 85%는 경영진의 책임이고 15%만이 현장에 있는 직원들의 책임이라는 것입니다. 즉, 공장이나 영업, 기술 개발에서 개개인이 개선하려고 노력함에도 안될 때, 그 원인은 회사의 가치관, 정책, 과거의 습성들이 장애물이기 때문이며, 이런 장애물을 제거할 수 있는 분은 최고 경영진밖에 없다

**셋째, 고객과 메이커가 한 배를 탄 파트너가 되는 고객 파트너십을 제도화해야 합니다.**

**넷째, 일은 프로세스라는 개념을 갖고, 고객 만족을 위해 작업의 수평적 흐름을 관리·파악해야 합니다.**

는 것이 데밍 박사의 이론입니다.

셋째, 지금은 고객만족시대가 아니라 고객파트너십시대로서, 고객 파트너십을 제도화해서 고객들과 메이커들이 같은 배를 탄 파트너가 되어야 한다는 것입니다. 이 파트너십의 제도화에 대해 두 가지 사례를 들어 설명해 보겠습니다. 미국 사우스 캐롤라이나州的 남쪽에 윌리켄이라는 카페트 제조 회사가 있습니다. 경영 혁신을 아주 잘하고 있는 이 회사의 고객 파트너십의 제도화 방식은 이렇습니다. 이 회사에는 개선팀이 약 2,000 개 있습니다. 그 가운데에서 300 팀은 멤버 가운데에 꼭 외부 고객을 참여시킵니다. 그러니까 고객의 목소리를 항상 듣는 제도로 만들어 놓았던 것입니다. 이를 'Customer Action Team'이라고 부르는데, 고객이 직접 참여해서 같이 토론하고 개선 작업을 하고 있기 때문에, 이런 제도 하에서는 고객과 더 협조할 수 있고 파트너가 될 수 있습니다.

또 한 가지 사례로서, 자동차 회사는 기술진의 자동차 설계 문제라든가 현장에서 직접 고객이 차를 어떻게 사용하고 있고, 또 거기서 발생하는 문제점을 알 수 있는 제도를 운영하고 있습니다. 또한 전자 회사에서는 매주 fax를 통해서 중요 고객들에게 지난 주의 고객 서비스 만족도를 계속 추적하는 제도를 통하여 항상 고객과 함께 하는 시간을 확대하고 있습니다.

넷째, 일은 프로세스(work is a process)라는 개념을 가져야 합니다. 이것은 신경영의 가장 중요한 개념 가운데 하나로서, 그 의미는 고객이 만족하려면 일하는 작업이 수평적으로 흘러야 된다는 것입니다. 과거에 우리는 일하면 위에서 밑으로 내려가는 것이 일인 줄 알았고, 그것이 반드시 고객에게 플러스가 될지 마이너스가 될지는 사정에 따라서 다른 것이었습니다. 고객을 항상 만족시키고 감동시키려면 제품이 고객에게 갈 동안 작업의

다섯째, 지금 세계화 과정에서 가장 효과적이고 쉽게 실현시킬 수 있는 개념인 벤치 마킹을 해야 합니다.

여섯째, 연수제도의 수립입니다.

수평적인 흐름을 관리·파악해야 된다는 개념입니다. 그러면 그것을 하기 위한 경영자의 역할은 두 가지입니다. 첫째는 명령 계층을 줄이는 것입니다. 지금 미국에서 신경영을 잘하고 있는 회사는 약 12 계층에서 5 계층 이하로 줄이고 있습니다. 이것은 수평적인 흐름이 중요하니까 수직적 흐름을 줄이겠다는 것입니다. 둘째는 부서 협동 팀을 많이 만들어서 작업을 개선시키는 'Cross Functional Team'을 잘 운영할 줄 알아야 합니다. 즉, 이런 팀들이 형성되면 좋은 아이디어들이 많이 나오기 때문입니다. 그러나 미국의 경우, 30%밖에 실현이 안되었는데, 그 원인은 경영진이 처음부터 참여하지 않았기 때문입니다. 따라서 경영진은 이 Cross Functional Team 관리에 시간을 더 투자해야 합니다.

다섯째, 벤치 마킹을 해야 합니다. 이것은 지금 세계화 과정에서 가장 효과적이고 쉽게 실현시킬 수 있는 개념이 아닌가 생각합니다. 전세계에서 사업을 가장 잘 한다든가, 고객 만족을 가장 잘 측정한다든가, 또는 고객 불편을 가장 빨리 해소시키는 제도를 가지고 있는 회사들을 찾아서, 벤치 마킹 팀을 보내 성공적인 실현 원인과 방법을 직접 배워 그 시행착오를 모두 줄이는 것입니다. 예를 들어, Texas Instrument社는 경영 간부들 가운데 벤치 마킹 전문가를 양성하는 연수 과정이 있어, 지금은 소위 '벤치 마킹 챔피언'이라고 부르는 전문가가 200 명 있습니다.

여섯째, 연수제도의 수립입니다. 모토롤라社나 휴렛패커드社의 경우, 모든 종업원이 1년에 40시간을 현장研修(on-the-job training)가 아닌 현장밖研修(off-the-job training)를 받는 제도와 연수시 그 회사 임원들이 교수(professor)가 되는 제도입니다. 현재는 쏘종업원이 1년에 40시간 연수를 하고 있지만, 2000년에는 1개월 연수를 목표로 하고 있습니다.

**일곱째, 종업원의 의견을 최대한으로 들을 수 있도록 제도화해야 합니다(제안제도).  
여덟째, 신경영으로 바뀌면 반드시 인사고과제도를 검토·수정해야 합니다.**

일곱째, 종업원의 의견을 최대한으로 들을 수 있도록 제도화해야 합니다. 구체적인 예로는 제안제도를 들 수 있습니다. 일본 도요타자동차의 제안제도는, 1951년에 이 제도를 처음 시작했을 때의 제안의 실현률 24%에서 1995년 98%, 1998년 99%를 목표로 하고 있습니다. 그 의미는 종업원의 목소리를 듣는 데 경영진이 신경쓰겠다는 것입니다. 미국의 웰리칸社의 제안제도도 성공적인데, 거기서는 1년에 1인당 약 50개의 제안이 나옵니다. 미국의 평균은 한 건도 아닌 반 건인 데 비해, 이 회사에서 50건의 제안이 나오는 것은 사장실도 임원실도 따로 없는 열려진 공간(open space)에 있는 각 책상들 옆에 제안 실적 차트가 있기 때문입니다. 이렇게 신경을 쓴다면 그 회사의 제안제도는 성공할 수밖에 없지 않느냐 생각합니다.

여덟째, 인사고과제도를 수정해야 합니다. 옛날식 경영에서 신경영으로 바뀌면, 반드시 인사고과제도의 검토가 필요합니다. 현재 미국에서 가장 유행하고 있는 것은 Federal Express社의 리더십인덱스제도입니다. 이 제도는 상사가 자신에 대한 평가를 하고, 부하가 상사를 평가하고 그 차이를 판단하는 것입니다. 그러니까 경영인으로서 고쳐야 될 점들을 3주 내에 시행 계획(action plan)으로 만들어 부하들과 같이 협의하고 6개월 후에는 또 심사합니다. 과연 6개월 전에 만들었던 시행 계획안이 잘 실현되고 있는지에 대한 것입니다. 더 나아가서 360도 평가(evaluation)를 시도하고 있는 회사도 있습니다. 예를 들어, National Semiconductor社는 360도 평가제도를 활용하고 있습니다. 즉, 상관의 부하 평가, 부하의 상관 평가, 동료간의 평가입니다. 이처럼 각자 회사의 신경영에 맞는 인사고과제도가 절대로 필요하다는 것을 강조하고 싶습니다.

아홉째, 보상제도의 수립입니다. 미니멀로 성공하여 아

**아름답게, 보상제도의 수립입니다.**

**마지막으로, 보상이 따르지 않는 표창제도의 수립도 경영진이 해야 될 역할입니다.**

만약 1998년이면 미국 최대의 제철 회사가 될 뉴코스틸社를 예로 들면, 보상제도로써 보너스의 지급입니다. 각 팀의 생산량에 따라서 보너스가 매주 계산되니까 팀워크가 너무나 잘 이루지고 있습니다. 팀원 가운데 한사람이라도 무슨 문제가 생기면 팀 전체의 생산량이 떨어지기 때문입니다.

마지막으로, 보상이 따르지 않는 표창도 경영진이 꼭 해야 될 역할입니다. Federal Express社에서는 50 가지의 표창이 있습니다. 평사원이라도 자기 동료 가운데서 일을 잘했다고 생각되는 사람에게 표창할 수 있고, 또 조장, 대리나 사원 가운데서 일을 잘했다 생각하면 당장 50 달러나 100 달러도 줄 수 있는 제도입니다. 물론, 사장 표창은 말할 것도 없고 전사적으로 추진할 수 있는 표창제도가 필요하다고 봅니다.

열 가지 말씀드렸는데 이들을 매년 종합 평가하는 제도가 필요하다고 생각합니다. 지금 미국 기업들 대부분은 독자적인 제도를 개발·운영하고 있습니다. 휴렛 팩커드社의 QMS(Quality Metering System), TI社의 BEST 등과 같이 自社에 맞는 종합평가제도를 활용하여 점수를 매겨 사업 부서별로 회장상을 준다든지 하는 동기 부여(motivation)의 병행도 필요하다고 생각합니다.