

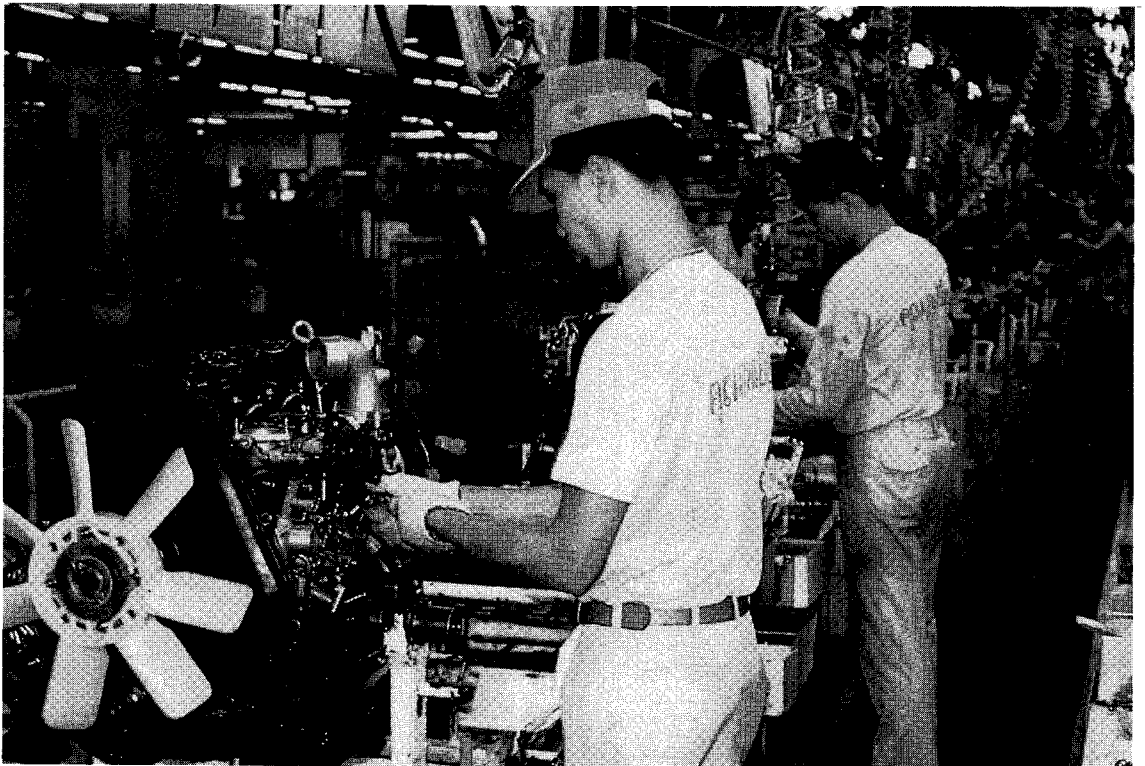
세계 초일류기업들의 BEST제도

세 계적인 초일류기업들이 각 분야에서 정상에 도달하고 또 계속해서 정상을 고수하는 비결은 무엇일까. 경제전쟁으로 불릴만큼 치열한 경쟁과 도전을 물리치는 노하우는 어디서 나오는 것일까. 그것은 최고 경영자의 Leadership일 수도 있고 유능한 참모들로 구성된 Think Thank가 뒷받침하는 경우도 있다. 그러나 많은 기업들의 사례는 상의하달의 일방통행에 의해서가 아니라 회사 구성원의 대다수를 차지하는 사원들의 변화, 즉 <아래로 부터의 혁신>이 성공

적으로 추진되어야만 진정한 경쟁력을 지닐 수 있음을 보여준다. 모든 사원이 자발적으로, 그리고 적극적으로 참여하는 개혁운동이 하나의 제도로 정착되고 이에 따라 회사전체의 분위기가 바뀌어야 비로서 초일류를 향한 발걸음이 시작되는 것이다. 누구나 익히 아는 몇몇 세계 초일류기업들이 그러한 BEST제도를 어떻게 마련하고 추진해왔는지를 살펴 보는 것은 같은 방향으로 나아가야 하는 우리의 입장에서 의미가 매우 크다 하겠다.

* 토요다의 <NOW21 운동>

과거 일본의 기업들은 오늘날 우리가 그러하듯이 사원모두가 “기업을 위하여”라는 슬로건아래 뭉쳐 있었다. 그러나 이런 목표는 사원들을 아무런 의문도 없이 막연하게 수동적으로 움직이게 하는데 그쳤다. 이런 의식을 완전히 뒤바꿔 놓은 것이 토요다의 New Office Way 21운동이다. 91년 8월에 시작된 이 새로운 제도는 단순한 충성심에 넘치는 획일적 집단을 개성 넘치는 자기중심집단으로 바꾸는 것이어서 당시만 해도 ‘미래를



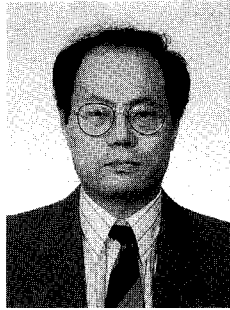
「NOW 21운동」을 통해 21세기를 향한 전사적 변혁의 돌파구를 마련하고 있는 도요다의 엔진 생산 공장

건 실험'으로 여겨졌다. "나 자신을 위하여 스스로를 바꾸고 주위를 바꾸다"는 캐치 프레이즈이래 실시된 이제도는 계장이하 전사원에 대한 설문조사를 토대로 착수됐다. 젊은 사원들을 중심으로 이 제도가 실시된 것은 과거 관리방식 아래서의 사고로는 새로운 패러다임(Paradigm)을 만든다는 것이 불가능하다고 판단되었기 때문이다. 이제도의 기본적인 발상은 젊은이들로 부터 의욕적인 발언과 행동을 이끌어 내고 그것을 지렛대로 하여 전사적 변혁의 돌파구를 열어 가려는 전략에서 나온 것이다.

New Office Way의 머릿글자를 딴 NOW21운동은 한마디로 '21세기를 향하여 일을 좀더 보람있는 것으로 만들고 회사생활을 좀더 즐겁고 재미있게 하고 자신의 시간을 좀더 중요하게 사용하기 위해 일과 개인 생활에 대한 자세를 새롭게 하고 모두가 적극적으로 생각을 바꾸어 나가자'는 운동이라고 할 수 있다. 토요일다축은 이 제도를 통해 창조, 도전, 용기를 충분히 발휘할 수 있는 직장분위기를 만들고 나아가서 기업의 가치를 종전의 양적인 영리 추구에 그치지 않고 사회적가치와 인간적가치를 함께 추가하는 소위 Socio-company라는 미래지향적 기업으로 탈바꿈시키려는 의도를 갖고 있다.

* 조지루시사의 사원제안제도

회사이름만 가지고는 낯선 면이 있지만 (코끼리표 전기밥솥과 보온병을 생산하는 일본회사)하면 한국의 소비자들도 금방 알아 볼 만한 전기용품의 초일류 기업. 이회사는 활발한 사



홍 성 호 부국장
중앙 일 보 사

원제안제도로 기업의 이미지를 뒤바꾼 경험을 갖고 있다. 한국의 주부들은 물론 세계 소비자들에게 유명해진 심벌마크 코끼리를 지난 86년 하루아침에 없애버린 것이다. 이같은 제안은 2천여명의 사원들이 해마다 제출하는 6천여건의 각종제안 가운데서 나온것. 그배경은 보온병메이커라는 회사이미지를 벗고 첨단 전자제품 메이커라는 새로운 이미지를 심기위해서는 소비자들의 뇌리에 박혀있는 코끼리표=보온병=조지루시사 라는 등식을 깨야하고 그러기 위해서는 코끼리부터 없애야 한다는 것이었다. 처음에는 물론 회사중역들의 강력한 반대에 부딪혔지만 당시 히로구니사장의 결단으로 제안은 채택됐다. 그 여파로 이회사의 매출은 86년 5백69억엔에서 다음해에 4백94억엔으로 곤두박질하는등 향후 4년간 엄청난 시련을 겪었으나 90년을 고비로 매출이 되살아나기 시작, 91년 6백7억엔, 92년 6백41억엔으로 증가했다. 전자제품의 매출은 전체의 70%를 넘어서 보온병메이커라는 이미지도 완전히 벗겨냈음은 물론이다. 이회사는 이처럼 회사의 운명을 바꿀수도 있는 결정을 사원의 제안에서 채택할 만큼 용기와 결단력을 지니고 있고 사원들

또한 형식적인 제안이 아니라 업무 못지않게 진지한 자세로 아이디어를 내놓아 회사를 한단계 끌어 올리는데 기여하고 있는 것이다.

* 소니의 (실력주의 제도)

세계의 초일류기업 가운데 소니만이 갖고있는 독특한 제도는 무려 5가지나 된다. 그 첫째는 부하가 상사를 선택하는 제도이다. 자신의 잠재력을 인정하고 이끌어 주지않는 무능한 상사아래에 있는 부하는 회사와 협의하여 자신의 뜻대로 부서를 옮길 수 있다. 이는 철저히 비밀리에 진행되기 때문에 상사가 당사자인 부하에게 단념을 종용할수도 없다. 어느날 돌연 부하가 사라지고 없어진 부하자리는 원칙적으로 보충하지 않기 때문에 부하가 하나 둘씩 줄어드는 상사는 무능하다는 낙인이 찍힐 수도 있다. 상사가 부하에 대해 거의 절대적인 권리를 갖고있는 일반 기업에 비한다면 소니의 경우는 가히 혁명적인 것이다. 두번째 제도는 입사한지 몇년 안되는 사원이라도 2-3년 연속 자신이 근무하고 싶은 부서를 지망하면 이를 최우선적으로 인사에 반영하는 것이다.

세번째는 기술중시제도이다. 자신이 갖고있는 연구테마가 회사에 의해 공식적으로 받아들여지지 않더라도 회사내의 어느 연구소이던 간에 과장급 상급기술자의 인정만 받으면 같은 연구를 계속할 수 있도록 한다는 것이다. 네번째는 하의상달의 예산제도로서 현장사원들의 목표를 모아 차기 예산을 책정하는 것으로 만약 경영진의 일방적인 지시로 아무런 저항없이 목표를 할당받는 상사가 있다면 그 밑에는 우수한 사원이



1959년에 채택된 IBM의 「Speak-up」제도는 종업원들이 공식적으로 애로사항을 토로할 수 있는 훌륭한 의사소통방법으로 평가받고 있다. 사진은 텍사스 오스틴시에 있는 IBM의 RISC/600 공장.

남아있지 않게 될 것이다. 해외진출의 글로벌화 전략과 관련된 단독사업전개, 현지 경영개입 금지원칙이 다섯 번째 제도에 해당된다. 소니가 컴럼비야영화사를 인수한후 현지경영인에게 본사 최고경영자보다 많은 급여를 지불하면서 경영을 완전 독립적으로 일임하여 '터미네이터 2' '백시' '후크' '원초적 본능' '어퓨 굿맨' 같은 대히트 영화를 잇달아 내놓아 연결 결산에서 흑자로 돌아선 것도 이같은 독특한 제도에 힘입은바 크다고 할 수

있다.

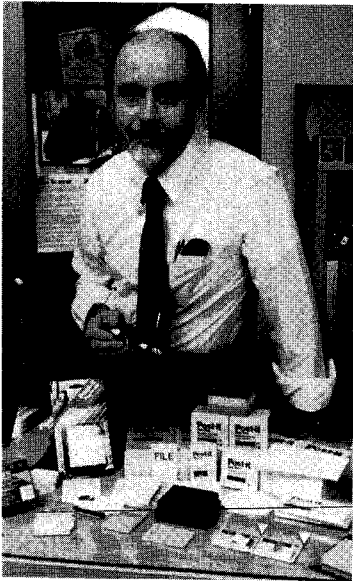
* IBM의 〈Speak-up 제도〉

이 제도가 채택된 것은 IBM의 제 2세대 컴퓨터인 1401시스템이 발표된 1959년 토마스 왓슨 1세에 의해서였다. 종업원들이 회사의 정책이나 근무환경, 기타 애로사항에 대하여 서면으로 질문하거나 불만을 토로할 수 있는 의사소통 방법의 하나인 이 제도는 실시후 해마다 1만건 정도의 성과를 거두었으며 사원들의

호응도 매우 좋았다. IBM은 이밖에도 Open door 제도, 중역면담제도등社内커뮤니케이션을 활성화하기위한 여러가지 제도를 갖고 있으나 Speak-up제도가 그 대표적인 것이다. 직원들은 이런 저런 이유로 직속관리자에게 말하고 싶지 않거나 이야기하기 어려운 경우가 종종 있을 수 있고 말하려는 내용이 직속관리자의 영역밖인 경우도 있어 회사에 대한 의사전달의 한 방법으로 이 제도를 활용하고 있는 것이다. 직원들은 업무 수행과정에서 발생하는 의문이나 불만을 사무실 곳곳에 있는 Speak-up용지함에 익명 또는 기명으로 써 넣어 이에 대한 해답을 회사로 부터 직접 또는 사보등을 통해 들을 수 있다. 본인이 원하는 경우 철저히 비밀이 보장되기 때문에 누구나 다른 사람 모르게 자신의 고충을 털어 놓고 또 그에대한 해결책을 제시받을 수 있는 것이다. IBM측은 이 제도를 통해 많은 사원들이 스트레스에서 해방될 수도 있고 업무를 합리적으로 개선하는데도 많은 도움을 주는 것은 물론 최근 수년간의 침체를 벗어나 재도약의 발판을 마련하는데도 큰 기여를 한것으로 평가하고 있다.

* 3M사의〈15% 선택 프로젝트〉

미네소타 마이닝 앤드 매뉴팩처링의 머릿글자를 따 통칭 3M으로 불리우는 이회사는 상업용 소비재분야에서 6만종의 상품을 생산하며 미국내 종업원수만 5만명에 달한다. 92년현재 25년 이상 근무한 사원수가 5천명에 달할만큼 미국내에서 드물게 평생직장의 이미지를 가꾸어 나가고 있는 회사이다. 사원이면 누구나 근무시간의 15%를 스스로 선택한 프로젝트



3M 직원들은 누구나 「15% 선택 프로젝트」를 통해 스스로 선택한 창조적 프로젝트에 몰두할 수 있다.

트에 몰두할 수 있다. 3M에서는 이를 〈밀주작업(bootleggin)〉이라고 애교스럽게 부른다. 그 결과 이회사의 발명품은 끊이지 않고 있으며 그중 대표적인 것이 80년에 고안돼 현재 전세계의 사무실마다 비치되다시피 한 Post it 메모지다. 이 기술은 연간 3억

달러 이상의 매출을 올리고 있다. 항상 새로운 제품을 만들어 연간 1백 50억 달러(약 12조원)의 매출을 올릴 만큼 신제품개발을 생명으로 여기는 이회사는 이밖에도 〈창세기 프로그램〉이라는 아이디어 공모제도가 있다. 신제품으로서의 상품성이 입증되면 최고 5만달러의 시상금이 주어진다. 연평균 20여건이 선정되며 사원들에게 돌아가는 시상금은 1백만달러에 이른다. 회사는 사원들의 창안을 복돋우기 위해 실패를 용인할 뿐 아니라 때로는 어처구니 없는 실패로 끝난 연구결과에 대해서도 격려금을 지급한다. 연구활동과 마찬가지로 업무에 대해서도 이회사는 개인의 재량권을 1백% 보장한다. 한마디로 사원들이 업무를 추진할 때 상사에게 별도의 허락을 받지 않는다는 이야기다. 부하가 “이렇게 하면 어떨까요” 하며 조언을 구하는 정도다.

*** GE의 〈Work Out Town Meeting 제도〉**

발명왕 토마스 에디슨이 세운 제네럴 일렉트릭사는 그의 사후 반세기만

인 1981년에 존 웰치가 회장으로 취임하면서 기업문화를 새로운 것으로 바꾸기 위한 재활성화(Revitalization) 작업을 추진했다. 그 목적은 업무권한을 대폭 아래로 내려 보냄으로써 생산성을 높이고 고객만족을 최대한으로 실현시키자는 것이었다. 그 수단으로 등장한 것이 워크아웃 프로그램이다. 근무부서와 관계없이 수십명의 사원을 선정하여 회사와 동떨어진 곳에서 2박3일 정도의 일정으로 자유토론을 통해 과제를 선정하고 과제수지에 맞게 팀을 나눈뒤 하루 만나질 동안 집중토론을 벌여 해결방안을 찾아낸다. 그 결과 개선방안이 채택되면 이를 추진할 Champions와 지역역할을 맡은 Sponsors팀이 발족돼 실행에 옮긴다. 타운미팅이라고 이름지은 것은 마을회의(반상회) 식의 자유로운 분위기에서 토론을 진행하려는 의도가 반영된 것이다.

*** 혼다의 〈빠짐없이 휴가가기 제도〉**

‘공부만 하고 놀 줄 모르면 바보가 된다’는 평범한 진리를 혼다는 1970



GE 코리아 직원들이 지난 5월 판에서 Work Out Town Meeting을 갖고 있는 모습

년에 터득하여 사원들의 유급휴가를 적극 활용하도록 권장했다. 여기서 나온것이 <유급컷트 제도>이다. 혼다는 이에 따라 연초에 개인 유급휴가 활용계획을 내도록하여 그 실행 여부를 철저히 점검했다. 피치못한 사정으로 휴가를 가지 못하면 다음해에 연장사용하도록 했다. 근무시간을 단축하여 열심히 일하고 남는 시간을 열심히 노는 것이 개인의 창의성을 살리는데 무엇보다도 효율적이라는 데 착안한 혼다는 여가를 근무이상으로 중시하기 시작했고 이 제도를 시행한지 20여년이 지난 요즘에 와서는 일때문에 휴가를 가지 못한 직원이

무능력의 표본으로 여겨질 만큼 회사 분위기가 달라졌다. 일본정부는 92년 국민생활을 개선하기 위해 <생활대국 5개년 계획>을 발표, 내후년까지 연간 노동시간을 당시의 2천8시간에서 1천8백시간으로 단축할 것을 각 기업에 권장하고 있는데 이같은 정부시책을 조기달성 할 수 있는 기업으로 혼다가 꼽히고 있다.

세계초일류기업들의 훌륭한 제도는 이밖에도 얼마든지 있다. 일본 제록스사의 사내제안제도라든지 모토롤라의 사원교육제도, 코닥의 복리후생제도, 마이크로 소프트사의 늘면서 일하는

자유분방한 분위기 등등 각사가 타의 추종을 불허하는 독특한 아이디어를 살려 이를 초일류의 밑거름으로 삼고 있다. 이들 BEST 제도의 공통점은 그 주체가 경영진이 아니라 서두에 언급한 것처럼 대다수의 사원중심이라는 데 있다. 한가지 다른 점이 있다면 그것은 국가와 지역, 시대와 업종에 따라 각각의 제도들이 독창성을 보인다는 것이다. 요즘 우리에게 친근해진 벤치마킹도 이런점에서 결핍기식의 모방이 되어서는 낭비요인을 가중시키는 무의미한 것이 되고 말 것이다. 우리회사의 BEST제도는 우리 스스로가 창안해 내야 하는 것이다.

알림

회사동정 및 신제품소개 게재 안내

월간 『가전시대』에서는 회원사에 대한 서비스 일환으로 회사동정 및 신제품소개를 다음과 같이 무료로 게재해 드리오니 참고하시고 많은 참여 바랍니다.

1. 회사동정 : 200자 원고지 5매이내 또는 보도자료
2. 신제품소개 : 200자 원고지 5매이내(제품 사진포함) 또는 보도자료
3. 제출처 : 137-130 서울시 서초구 양재동 20-19

한국전기용품안전관리협회

전화 : (02)579-3291~5 팩스 : (02)578-3640

4. 원고 마감 : 매월 20일까지