

세계화시대에 경영혁신이 필요하다



신 만 수

〈고려대학교 경영대학 교수〉

1. 국제환경변화와 경영혁신

오늘날 우리 기업은 엄청난 세계화, 개방화의 시대에 기업 내외적으로 많은 환경변화를 겪고 있다. 세계화시대에 21세기를 준비하는 우리기업에 크게 영향을 끼치는 환경변화는 무엇일까? 일본의 저명한 경영학자인 켄니지 오마에에 따르면 오늘날 세계환경변화를 가져오는 요인을 다음과 같이 요약하고 있다. 첫째 국가(Country)요인으로 시장개방과 규율 및 규제완화로 본격적인 무국경제시대를 가져오고 있다. 둘째로 패션의류나 가전제품의 경우처침 소비자(Consumer)의 욕구가 전세계적으로 동일화되어 소위 글로벌시장개념이 많은 산업에 적용되고 있다. 셋째로 경쟁(Competition)요인으로 종전의 기업간의 경쟁일변도에서 탈피하여 전략적 제휴도 적극 시도하려는 경향이 강하다. 넷째로 회사(Company)요인으로 국제화수준이 높아질수록 현지광고비용, 교육훈련비용, 기술개발비용 등 많은 국제화비용이 점차 고정비화해 나가는 경향이 있다. 따라서 성공요인으로 투자수익성보다는 총매출수익성이 보다 중요한 개념으로 등장되고 있다. 이러한 구조적인 요인들은 결국 기업의 경영혁신을 더 한층 요구하고 있다.

또 오늘날 기업환경변화는 과거의 경우처럼 개별적, 순차적으로 일어나기 보다는 복합적, 연속적으로 일어난다. 즉 기업에 기회 및 위협을 동시에 가져오는 다차원적인 변화가 점차 일반화되고 있다. 예를 들면 최근 국제외환시장에서의 초엔고 및 원고현상이 과연 우리기업에 어떤 영향을 끼치게 될 지에 대한 분석은 그리 간단하지 않다. 일본 엔화와 직접 수출경쟁을 하는 국내 제품의 수출가격 경쟁력은 높아지겠으나 동시에 원고현상으로 그만큼 가격경쟁력의 잇점은 일부 상쇄될 것이다. 또 단기적인 수출

■ 目 次 ■

1. 국제환경변화와 경영혁신
2. 경영혁신과정
3. 조직구조
4. 경영관리과정
5. 장기전략수립 및 비전
6. 인력 및 문화

물량 확대로 기업은 시설투자확충을 필요로 하게 되는데 만약 일본기계나 설비를 수입하는 경우 엔화의 가치가 상승한 만큼 국내기업은 추가로 수입대금을 부담하게 될 것이다. 따라서 순효과를 정확히 측정하기는 쉽지 않다.

기업이 효과적인 환경변화대응을 하기 위해서는 경영혁신을 끊임없이 추구해야 한다. 성공기업은 이러한 복합화된 환경변화에 그렇지 못한 기업보다 효과적이고 신속하게 대응을 하고 있다. 이러한 측면에서 21세기의 성공기업이 되기 위해서는 어떠한 경영혁신전략이 필요한지 살펴보는 것은 매우 의미가 있을 것이다. 특히 많은 다국적기업중에서도 우리와 비슷한 여건에서 경쟁하고 있는 아시아의 성공기업들은 어떠한 경영혁신전략을 추구하고 있고, 또 그들 기업은 어떤 공통점을 갖고 있을까? 홍콩에서 발행되는 Asian Business잡지는 매년 아시아에서 활동하고 있는 기업중 아시아의 경영자들에 의해 가장 선망받고 있는 500대 기업을 선정 이들의 경영혁신전략을 비교 분석하고 있다. 여기에 선정된 기업들은 전자, 섬유, 자동차, 건설, 기계, 화학, 금융, 외식산업 등 다양한 업종에 참여하고 있고 아시아 현지기업뿐만 아니라 서구 다국적기업의 자회사들도 포함된다. 최근 조사한 결과에 따르면 다음과 같은 경영혁신전략을 공통점으로 추구하고 있는 것으로 나타났다.

첫째, 아시아의 선도기업들은 성장위주의 마케팅정책을 지속적으로 추구해 온 것으로 나타났다. 즉 많은 기업들이 적극적인 시장 및 사업 다각화전략으로 경쟁력을 강화해 오고 있다. 특히 아시아에서 가장 선망을 받고 있는 회사는 필리핀의 산 미구엘회사로 이 회사는 맥주생산으로 시작하여 최근에는 식품, 유통 등 관련산업에 적극 다각화를 꾀하고 있다. 그리고 지금은 종합식품유통회사로서의 면모를 갖추고 있다. 뿐만 아니라 베트남, 태국, 인도네시아 등

인근 아시아국가들에 합작투자, 라이선싱계약 등을 이용하여 적극 내수시장개척을 꾀하고 있다.

둘째, 성공기업들은 한결같이 기업내외부의 많은 이익집단(Clientage group)과 좋은 관계를 유지하고 있다. 이들 이익집단들은 크게 소비자, 종업원, 하청업자, 공급업자, 합작투자선, 정부기관, 지역사회, 주주 등 여러 집단들로 나뉘어져 있고 이들은 보통 각자의 이익을 추구하면서 기업에 나름대로 다양한 요구를 하고 있다. 때로는 이러한 요구들이 상충되어 갈등을 초래할 수도 있다. 만약 기업이 한 집단, 예를 들어 주주의 이익만을 지나치게 고집한다면 종업원이나 하청업자와의 관계에 문제가 발행할 수도 있다. 따라서 성공적인 기업은 이러한 기업 이해집단과의 끊임없는 커뮤니케이션을 통하여 각 집단의 이해를 조정하면서 기업의 성장과 이익을 도모해야 할 것이다. 특히 최근에는 기업활동에 대해 사회적인 책임과 환경공해에 대한 우려가 높다. 예를 들면 식품회사에서 기준 이하의 저급 원자재를 사용하거나 유통기간이 지난 식품을 유통시킨 사실이 드러나게 되면 기업 Image에 치명적인 손상을 가져올 것이다.

셋째, 아시아 500대기업들이 기업의 조직과 관리측면에서 꾸준한 경영혁신전략을 추구해 온 사실이다. 세계에서 가장 성공적인 아시아기업으로 손꼽히는 싱가포르항공사의 경우 수 년에 걸쳐 점진적인 조직개편을 시도하였다. 조직계층을 크게 단순화하였고 항공기 정비부서는 독립회사로 분할하고 이 정비회사로 하여금 싱가포르항공사뿐만 아니라 경쟁항공사에게까지 효율적인 정비서비스를 제공하도록 하였다. 그리고 나머지 항공영업부서는 보다 격조높은 고객 서비스 개발에 보다 효과적으로 한정된 자원을 집중시킬 수 있었다.

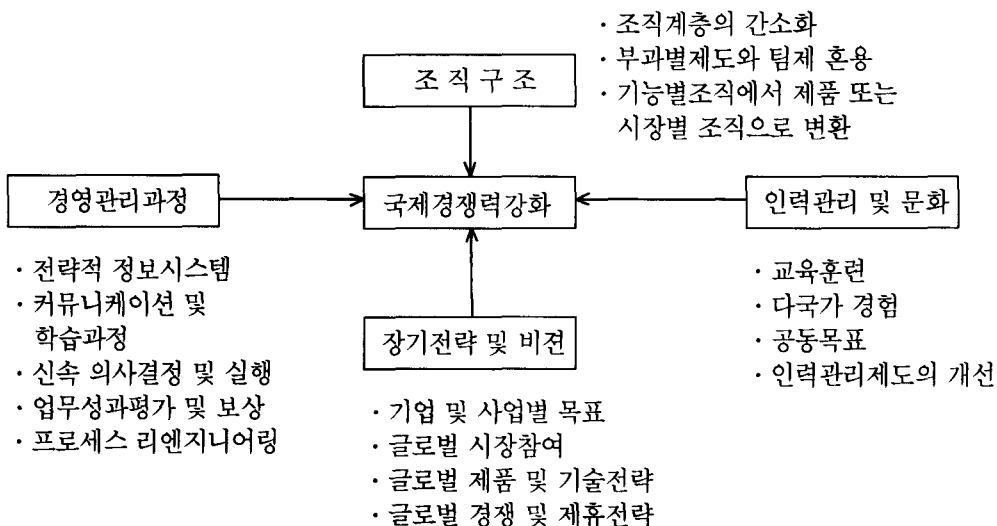
2. 경영혁신과정

경영혁신과정이란 기업의 목표를 달성하기 위하여 환경변화에 적절한 대응을 하면서 동시에 경영관리의 효율성을 제고시켜 장기적으로는 경쟁력 강화를 이루는 과정으로 이해할 수 있다. 즉 경영혁신의 중요한 문제는 기업의 경영 활동을 어떻게 합리적으로 통합(Integration) 하고 동시에 새로운 환경변화적응에 필요한 융통성(Flexibility)을 어떻게 부여할 수 있는지를 하는 것이다. 지나치게 내부관리의 효율성 증대만을 고집하다보면 기업의 조직이나 경영관리과정은 지나치게 경직될 수 있다. 따라서 다양한 소비자욕구의 변화와 시장환경변화에 적응할 수 있는 신축성도 아울러 고려되어야 한다.

이러한 경영혁신 과정은 구체적으로 장기전략수립 및 비전, 조직구조, 경영관리과정, 인력 및 기업문화 등의 4가지 측면으로 나누어 볼 수 있다. 이 4가지 경영혁신차원들은 각각 다른 측면이나 기업의 국제경쟁력을 향상시킨다는 공통점을 가지고 있다.

성공적인 경영혁신을 추구하기 위해 다음 세 가지 중요한 실행원칙이 있다. 첫째로, 각경영혁신의 영역은 여러 세부요인들로 이루어져 있고 경영혁신은 이러한 차원내지는 요인들의 결합으로 이룩될 수 있다. 어떤기업은 무엇보다도 먼저 조직구조개편에 우선적인 노력을 기울일 수도 있고 다른 기업은 경영관리과정의 합리화나 인원의 정예화를 중심으로 경영혁신을 꾀할 수 있을 것이다. 따라서 기업은 경영혁신을 부문요소별로 차별적으로 실행할 수 있을 것이다. 두번째 실행원칙은 경영혁신이란 단기일내에 갑자기 이룩되는 것이라기 보다는 장기간 많은 시행착오를 통해 경험을 얻으면서 점차적으로 달성되는 개념으로 이해되어야 한다. 이러한 부문요소별, 단계별 경영혁신은 기업이 작은 변화를 꾀할 수 있도록 허용하고 한 측면이 변화되기 어려울 때 다른 부문의 변화를 시도할 수 있는 장점이 있다. 예를 들어 기업의 조직구조의 전반적인 변화는 내부적으로 종업원들로부터 많은 심리적인 저항감을 불러 일으

경영혁신차원



킬 우려가 있다. 이러한 경우에는 몇가지 부문 요소별 변화를 일단 시도해 봄으로써 실행상 어려움을 크게 줄여 나갈 수 있다. 세번째 경영혁신의 중요한 실행원칙은 각 부문별로 일정한 균형을 이루면서 경영혁신이 이루어져야 한다. 아무리 훌륭한 장기전략이나 Vision이 설정되어 있다 하더라도 이를 현실적으로 수행할 수 있는 인력이나 제도적인 뒷받침이 제대로 이루어지지 못한다면 성공적인 경영혁신을 기대하기는 어려울 것이다. 오히려 조직구성원간에 지나친 기대감이나 또는 거꾸로 무관심, 냉소적 태도 등 조직의 분위기가 바람직하지 못한 방향으로 흘러갈 수도 있다. 따라서 가장 이상적인 경영혁신은 각 부문별로 일정한 균형을 유지하면서 동시에 변화가 이루어지는 경우이다.

3. 조직구조

우리기업의 조직구조는 대부분 국내시장 위주의 다계층 기능별 조직이다. 기업이 성장하고 참여시장이 많아질수록 조직계층은 두꺼워지고 의사결정에 소요되는 시간이 길어지기 쉽다. 따라서 기업의 규모가 커지고 산업환경변화가 심해질수록 경영자는 의사결정단계를 대폭 축소 간소화하고 권한을 과감히 위양해야 한다. 기존의 조직구조를 단시일내 개편하기 어렵다면 현 구조를 그대로 유지하면서 핵심 전략부서중심의 부분적 조직구조의 합리화를 꾀하는 일이다. 주요 직무기능을 분석하여 기존의 조직을 축소, 확대, 통폐합하는 결과를 가져올 수 있다. 이때 빠지기 쉬운 함정은 조직분석시 지나치게 업무 처리 비용 감축이나 편이성 등만을 강조하고 업무의 전략적 중요성을 간과하는 것이다. 따라서 기업전반의 전략적 목표나 중요도에 비추어 조직을 평가 분석하여야 한다.

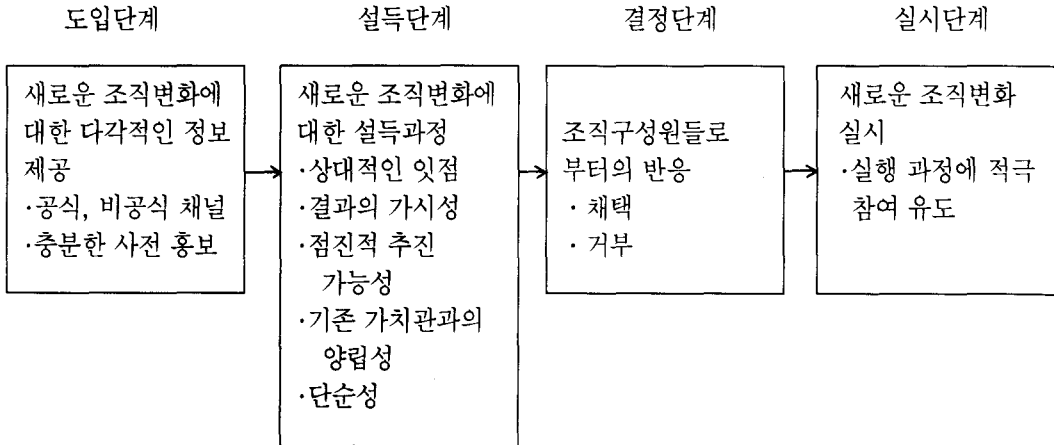
또 업무수행시 여러 담당부서원들의 전문성

이나 새로운 Idea가 많이 요구되는 직무에 대해서는 종래의 부과제조직 대신 팀제의 사용도 고려할 필요가 있다. 팀제도를 사용하는 경우 팀 구성원들간에 다양한 시각과 창의성을 보장할 수 있도록 폭 넓은 자율권과 권한을 부여해야 할 것이다.

궁극적으로 판매시장이 해외로 확대되고 해외판매비중이 높아질수록 조직구조는 종래의 기능별조직에서 제품별 또는 시장별 조직형태로 조금씩 전환될 필요가 있다. 제품별 조직으로의 변화는 기업으로 하여금 보다 신속하게 시장환경 변화에 대응할 수 있게 하는 장점이 있다. 또 주요사업별로 또는 시장별로 일관성있는 전략수립을 용이하게 하고 수익성 등 여러 성과지표도 차별적으로 도출 분석할 수 있게 되어 문제점 파악에도 기능별 조직보다 효과적이다. 그러나 이러한 조직전환 과정은 실제로 조직구성원들로부터 적지 않은 반발이나 저항감을 야기시키기 쉬우므로 다음과 같은 일련의 적응과정을 거쳐 실시하는 것이 필요할 것이다.

조직구조에 대한 변화 시도시 최초 도입단계에서는 새로운 변화에 대한 정보를 다각적인 의사소통채널을 통하여 조직구성원들에게 제공한다. 회의 등 공식적인 채널이외에도 게시판, 사보 등을 이용하여 새로운 제도의 취지와 필요성 등을 적극 홍보한다. 조직구성원들이 새로운 제도에 대한 거부감을 갖는 많은 이유중의 하나가 초기 단계에서의 정보의 부재로 인한 불확실성 때문이다. 또 갑작스런 변화보다는 충분한 사전 홍보기간을 거쳐 조직원들이 심리적인 거부감이나 지나친 기대감을 갖지 않도록 유도한다. 두번째 설득단계에서는 구체적으로 새로운 제도의 잇점을 중심으로 대화와 교섭 등을 통해 적극 설득을 시도한다. 설득과정에서 기업은 많은 어려움에 직면한다. 먼저 새로운 제도가 기존 제도에 비해 갖는 잇점을 부각시킨다. 일반적으로

(조직전환 적응과정)



새로운 제도가 구성원들이 느끼기에 기존의 가치관과 양립할수록 그리고 새로운 조직구조에서의 잇점이 뚜렷하다고 느낄 때 새로운 제도는 훨씬 쉽게 수용된다.

4. 경영관리과정

경영관리과정측면에서의 중요한 경영혁신내용은 회사의 전략적인 정보시스템의 구축 및 활용이라 할 수 있다. 주요 의사결정에 직접 도움을 줄 수 있는 정보시스템의 구축을 점진적으로 확대 실시하여야 한다. 최초단계의 기본적인 원가나 판매정보차원에서 시장추세나 정부정책, 경쟁자정보를 포함한 다양한 환경정보까지 포함할 수 있는 정보시스템으로 발전시켜야 한다. 또 실제로 주요핵심 의사결정에 도움이 될 만한 자료서비스를 구축하여야 한다. 최근의 한 추세는 모든 정보시스템을 회사 내부적으로 완벽하게 구축하는 것보다 Internet 등을 이용한 다양한 외부정보를 적극 활용하여 사내 정보시스템을 보완해 나가는 방향으로 나

아가고 있다.

경영관리과정차원에서 비교적 손쉽게 할 수 있는 것은 의사결정을 위해 사내결재과정을 대폭적으로 줄여나가는 방안이다. 예를 들면 차장, 부장, 임원이 직접 기안을 하도록 하는 방안도 가능할 것이다. 실제로 유공에서는 이러한 경영혁신의 지속적인 시도로 년 인건비를 약 150억을 절감하는 효과를 가져 왔다. 외국기업의 성공사례를 보면 현재 약 50개국에 16,000여명의 종업원을 갖고 있고 매출액이 46억5천만불인 마이크로 소프트웨어사를 들 수 있다. 이 회사는 연평균 130%의 매출성장성과 순이익률 25%를 유지하는 초우량기업이다. 이 회사의 빌 게이츠회장은 직접 전사원과 전자메일로 세계 전사원과 의사소통이나 결재를 하면서 신속한 커뮤니케이션을 하고 있다.

성공적인 커뮤니케이션과 학습과정의 예로 GE의 Work-Out이라는 혁신경영기법을 들 수 있다. 이 경영기법은 특히 조직원들간의 단체 커뮤니케이션을 활성화시키고 새로운 문제에 직면할 때 공동 문제해결능력을 향상시키는 고

도의 학습기법이다. 이 제도를 간단히 설명하면 먼저 회사 연수원에 약 100명 이내의 단위로 각 분야의 사람들이 모여 리더의 안전개요설명을 듣고 외부초빙한 전문가들에 의해 수 개팀으로 나누어 안전의 세부사항에 대해 의견을 나눈다. 각 팀은 주어진 안전에 대하여 약 2-3일간 적극적인 토의를 하고 해결책을 찾아 마지막 날에 최고경영자들이 참석한 자리에서 발표한다. 이 과정을 통해 참여자들은 적극적으로 상호의견개진을 하게 하고 이 과정을 통하여 모든 사람들의 지식을 이용하는 경영방식으로 업무개선에 큰 좋은 효과를 가져오고 있다. 또 이러한 워크아웃에 참여자들은 진행되는 각 과정별로 세부사항까지 포함하여 도표로 작성하도록 하여 관리자, 종업원, 공급업자, 고객 등이 참여하여 각 과정을 상호학습하게 된다.

국내기업들도 학습조직에 관한 여러 경영기법을 시도하고 있다. 예를 들면 종업원들이 관리자와 긴밀하고 솔직한 논의를 하기 위한 개방회의(Open Door Sessions), 젊은 사원들이 경영개선을 위해 제안하는 청년중역회의(Young Board Sessions), 또 신입사원을 경영현장에 직접 투입하는 대신 1-2년간의 사내교육과정을 거치고 난 후 지속적으로 수행할 자기업무를 스스로 결정하도록 하는 교육 등 다양한 학습관련 프로그램을 시도하고 있다.

또 경영관리과정 측면에서의 중요한 과제는 조직구성원의 업무성과 평가와 보상에 관한 문제이다. 종전의 획일적이고 연공서열중심의 단순 평가제도에서 다양한 기준을 이용하여 개인이나 부서의 업무를 평가하는 것이 바람직하다. 예를 들면 평가자를 상급자나 상위기관 뿐만 아니라 동료, 부하직원, 협력업체 등에게도 확대 적용할 수 있을 것이다. 그리고 측정기준도 부서의 경우 단순한 매출액, 이익증가 등의 수량적 지표에만 의존하기 보다는 성장성, 경쟁회사

대비비교 등으로 확대할 수 있다. 또 객관적인 평가에 따라 가시적이고 직접적인 보상기준이 확립되어야 할 것이다. 이때 보상은 단지 금전적인 보상뿐만 아니라 다양한 개인의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 방안, 즉 더 많은 유급휴가일, 폭 넓은 교육훈련기회 등도 아울러 고려되어야 한다.

5. 장기전략수립 및 비전

기업의 장기전략수립과 비전설정은 경영혁신 중 다른 어떠한 것보다도 중요한 부분이다. 기존의 우리의 많은 기업들이 생산위주의 체제에서 벗어나 마케팅활동 위주의 기업으로 변신을 꾀하고 있다. 기업의 장기적인 목표와 이에 따른 참여시장, 참여사업의 확정은 경영혁신의 출발점이 될 것이다. 먼저 기업은 전략적으로 중요한 시장에 참여해야 할 필요가 있다. 예를 들면 세계에서 가장 큰 시장이나 성장잠재력이 큰 시장은 당장 큰 이익을 기대하기는 어렵더라도 가능한 한 참여를 확대할 필요가 있다. 또한 어떠한 방법으로 제품의 경쟁력을 높이고 기술진력을 추구해야 하는가하는 문제는 중요한 경영혁신의 과제이다.

제품과 기술부분에 대한 경영혁신의 대표적인 예가 이태리의 일류 의류업체인 베네통회사이다. 이 회사는 1965년 니트웨어생산으로 설립되었으나 오늘날은 각종 의류, 액세서리 제품뿐만 아니라 이와 관련된 생산, 디자인 노하우까지 수출하는 다국적기업으로 성장하였다. 최근에는 United Colors of Benetton이라는 표제하에 지나치게 상업주의에 입각한 원색적인 광고로 비록 많은 비판도 받고 있지만 이 기업의 성장의 원동력은 끊임없는 경영혁신의 추구이었다. 세계 패션의류시장에서 끊임없는 신제품개발을 통한 제품다각화전략으로 소비자들에게 두

렸한 고급품질 Image를 심어주었다. 동시에 과감한 해외시장 다각화전략으로 매출을 크게 증대시켰다. 인근 유럽지역뿐만 아니라 북미, 남미, 아시아 등 전세계 100여개국에 진출하였고 최근에는 중국, 인도 등 거대 개도국시장에도 진출을 시도하고 있다.

사업이 다각화해 감에 따라 최초 주력사업이었던 니트웨어 등 패션의류 사업비중은 전 매출액 중 약 40% 정도로 낮아졌다. 대신 패션에 민감한 신발, 가방, 시계 등 다양한 소비자 제품을 생산 판매하고 있다. 이러한 다양한 제품을 해외시장에 성공적으로 내놓기 위해 베네통은 많은 외부기업들과의 제휴를 시도하였다.

베네통의 또 다른 성공요인으로는 독특한 유연생산체제와 디자인 기술력이라 할 수 있다. 최초에는 소품종대량생산체제로 니트웨어 등의류를 생산하였으나 지금은 점차 소비자들의 기호에 그때 그때 맞출 수 있는 다품종소량체제로 전환하였다. 전세계에 퍼져있는 수천개의 점포망으로부터 끊임없는 고객 및 시장환경정보를 분석하고 이러한 정보를 연구부서에 이전한게 되면 연구부서팀은 급변하는 소비자 취향을 포착하고 이를 최적으로 반영하는 제품개발을 피하게 된다. 니트웨어 디자인은 컴퓨터로 신속히 선택된다. 선택된 디자인과 패턴에 따라 소재, 수치 및 색상 등의 결합으로 생산을 한다. 그리고 베네통은 무엇보다도 최고의 품질을 유지하기 위해 디자인, 절단, 염색 등 주요 생산공정을 이태리 본사에 집중시키고 있고 일부 부가가치가 낮은 생산활동만 저임금국가로 이전시키고 있다.

또 장기전략과 관련한 또 하나의 뚜렷한 추세는 타기업과 적극적인 제휴전략이다. 해외직접투자, 매수합병, 합작투자, 기술계약체결 등 다양한 전략적 제휴네트워크를 구축할 필요가 있다. 그리고 생산, 판매, 개발 등 적극적인 공동

노력이 요구된다. 해외투자전략에도 종전의 관세회피나 저가생산비 목적에서 벗어나 글로벌 생산네트워크확립차원에서 전략적으로 중요한 시장에 우선해서 투자가 이루어 져야 한다. 예를 들면 대우전자의 경우 세계시장을 NAFTA, EU, 동구 및 아시아 4개 권역으로 나누어 각지역 본사를 멕시코, 프랑스, 폴란드 그리고 베트남에 두고 2천년까지 36개의 해외생산공장, 12개의 연구소, 40여개의 판매법인을 확보하여 구매, 생산, 유통, 판매, R&D, 금융 등 대부분의 부가가치활동을 현지에서 수행하려는 세계경영 전략을 추진하고 있다.

최근에는 또 이종산업과의 기술제휴, 협력사업, 공동개발 등이 추진되고 있다. 정부에서도 특히 중소기업간 이종종교류사업을 위해 재정적인 지원 등 많은 정책적인 배려를 하고 있다. 기업이 급변하는 환경변화에 자체적인 기술, 자본능력으로 여러가지 어려움이 있을 때 경영기술 노하우를 공유함으로써 기술 및 제품측면에서 국제경쟁력 강화를 꾀할 수 있다. 일본의 성공적인 중소기업들의 이종종교류로 개발한 최근 기술을 보면 수박을 쪄개지 않고도 잘 익었는지 여부를 판단할 수 있는 검사법이나, 흑색의 간장을 여러 가지 색상으로 다양화한 컬러간장제조기술들로 이러한 기술들은 큰 호평을 받고 있다.

6. 인력 및 문화

인력부문의 국제화가 우리 기업에 매우 시급한 과제이다. 일부 우리 기업들이 최근 다양한 교육훈련 기회를 제공하여 관리자들과의 업무능력을 향상시키고 있다. 외국어 능력과 현지 문화에 대한 이해를 높이고 아울러 현지적응력 배양을 위한 여러 교육훈련프로그램이 개발되고 있다. 삼성그룹의 해외독신자 파견제도는 사원들

이 현지에서 다양한 경험을 쌓을 수 있도록 하는 제도로 많은 관심을 끈 바 있다. 또 21세기의 기술인력과 경영인력을 육성하기 위해 많은 우리기업은 국내외대학과의 협동으로 회사특유의 경영학석사과정을 개발하여 회사실무교육과 이론교육을 동시에 실시하고 있다.

또 선발과정에서 종래에 중시되었던 학력이나 성적, 출신학교 보다는 개인의 종합적인 능력과 소양이 주어진 업무와 어느정도 적합한지에 따라 선발하는 경향이 있다. 최근에는 외국어능력이나 국제화경험을 입사시에 요구조건으로 선발하는 경우도 적지 않다. 즉 해외에서 경영학석사과정을 이수한 사람을 대상으로 해외에서 직접 인원을 선발하기도 한다. 또 대우전자는 국내 최초로 인터넷을 이용하여 해외연구인력, 해외판매법인인력 등을 채용할 계획을 발표하고 있다.

보다 장기적이고 근본적인 경영혁신의 과제는 기업문화의 창조라 할 수 있다. 구체적으로 회사의 심볼이나 로고 등을 보다 현대적이고 감각적으로 바꾸는 것도 중요하지만 더 중요한 것은 기업내외부의 많은 이해집단들로부터 독특한 기업 Image나 기업문화로 인식받는 일일 것이다. 기업 고유의 독특한 문화창조는 구성원들간에 공통적인 가치관, 사고체계, 의사결정스타일 등을 갖게 한다. 이러한 기업문화창조는 인간관계측면에서 갈등요인을 억제하고 사기를 진작시킬 수 있는 분위기를 창조하고 특히 원만한 노사관계에도 기여한다. 기업내의 공동체의식이나 공동 가치관 형성은 최고경영자로부터 개별부서 직원에 이르기까지 공동의 목표를 인식하고 이의 실현을 위해 일관성 있게 추구해 나갈 때 자연스럽게 이루어 질 것이다.

Human beings are the only creatures who are able to behave irrationally in the name of reason.

인간은 이성이라는 미명하에 비이성적인 행동을 할 수 있는 유일한 피조물이다.

- Ashley Montagu -