

초일류기업을 향한 경영혁신

※ 본고는 2002. 10. 8(화)에 본회 기획홍보팀에서 한국전자전(KES)개막기념으로 개최한 「중소기업 최고경영자 경영혁신 교육」 자료를 요약한 것임.(편집자)

본회 기획홍보팀

I 21세기 경영환경 변화

21세기 경영환경

● 우리 경제가 당면한 3대 과제

⊕ 기술의 변화(6T)

⊕ 중국의 부상

⊕ 전 산업의 과잉생산

1) 앞으로의 기술변화는 극한 기술에 도전하는 것임

- 이에는 최고급 두뇌, 막대한 투자재원 등이 필요
- 미래산업이 확고하게 자리잡을 때까지는 부가가치나 소득 창출은 미미하나 20~30년 뒤를 위해 지금부터 지속적인 투자 필요
- 미래기술은 특허권으로 연결되어 있어 선점

경쟁이 불가피

- 미래산업을 위한 투자재원은 주력기간산업에서 벌어야 하므로 계속해서 새로운 첨단 기술 발전에 총력

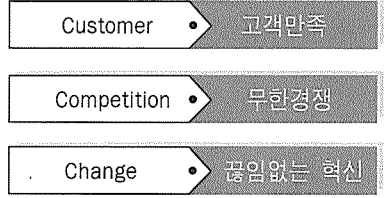
2) 중국의 부상은 우리에게 기회이자 동시에 큰 위협요인

- 중국이 세계 최대의 상품시장이라는 점에서 기회, 세계 최대의 경제강국이라는 점에서 위협요인
- 중국 부상이 우리에게 큰 기회가 되려면 중국이 우리 경제에 의존토록 우리만의 강점을 가져야 되고 이것은 기술만의 발전으로 가능

3) 전 산업분야에서 수요보다 공급이 넘쳐 가격경쟁, 출혈경쟁, 무한경쟁을 야기

- 유일한 해결책은 남다른 기술로 남다른 상품을 만드는 것
- 기술적으로 남보다 앞서가는 기업·국가가 되어야 함

전 산업의 과잉생산



세계 주요 생산 설비 과잉

품목	자동차 (승용차 상용차)	철강 (조강)	석유 (화학석유)	석유화학 (에틸렌)
생산능력 (A)	8,000만대	1,033만톤	3,390만톤	110.8백만톤
수요 (B)	5,700만대	877만톤	2,823만톤	95.5백만톤
과잉생산 설비(C)	2,300만대	156만톤	567만톤	1,530만톤
과잉률 (C/A)	29%	15%	17%	14%
출처	LMC (2002.1)	IISI (2001.9)	화석협회/한국경제 (2001.7)	TECON (2002.1)

1) 전 세계적으로 주요 기간산업의 생산설비 과잉상태

- 예컨대, 자동차는 생산능력대비 과잉생산설비의 비율(과잉율)은 29%로서 한해에 2,300만대가 과잉생산설비
- 석유(화학석유) 과잉율은 17%로 한해 567만톤이 과잉생산설비
- 석유화학의 경우 과잉율은 14%로 한해 1,530만톤이 과잉생산설비

2) 이러한 과잉생산으로 글로벌경제의 무한 경쟁은 더 치열해지고 있는 상황

1) 모든 조직에는 고객이 있으며, 고객 만족이 최대 목표

- 「공급자 中心 → 수요자 中心」, 「생산자 中心 → 소비자 中心」으로 이동
- 고객이 누구인지, 무엇을 요구하는지, 기대 수준은 얼마인지를 분명히 해야함

2) 세계가 하나의 열린 시장이 되면서 경쟁상대의 제약이 없이 누구나 세계 초일류 기업과 경쟁하는 시대

- 경쟁에 이기기 위해서는 추구하는 목표수준이 한없이 높아지는 상황
- 즉, 경쟁 대상에 제한이 없고, 소비자의 목표 수준에도 한계가 없는 시대
- 다만 열심히 헤쳐는 안되고 항상 경쟁개념을 가지고 경쟁상대가 있다는 점을 유념

3) 무한 경쟁에서는 고객을 만족시키고 감동시켜야만 승자가 될 수 있음

- 경쟁력 유지를 위해 모든 조직은 핵심역량을 키우기 위한 끊임없는 혁신을 추구해야 함

21세기는 조직간의 경쟁시대

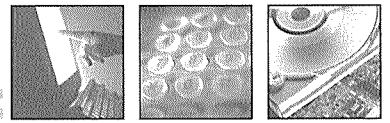
21세기의 화두 3C

리엔지니어링의 저자 Michael Hammer

경영품질의 경쟁

⊕ peter Drucker

- 20세기는 생산성혁명의 시대



- 21세기는 경영혁명의 시대

- 변하라. 변하지 않으면 남이 너를 변화시킨다

- 달리는 자동차의 타이어를 바꿔라

㉠ 조직의 핵심역량이 경쟁력의 원천

㊦유능한 개인보다 효율적인 조직이 혁신의 목표

㊦소비자는 상품이 아니라 브랜드를 구매

- Country Brand → Company Brand

- Brand는 조직의 Reputation

1) 20세기가 개인전이라면, 21세기는 단체전으로 조직간 경쟁시대

- 신제품 몇가지로 경쟁하는 것이 아니라 경쟁품질을 가지고 경쟁하는 시대

- Peter Drucker는 20세기를 생산성 혁명의 시대, 21세기는 경영혁명의 시대라고 설명

2) 조직의 핵심역량이 경쟁력의 원천

- 소비자는 상품이 아니라 브랜드파워를 보고 구매 결정

- 브랜드파워를 구축하려면 국가전체로서 Brand가 확립되어야 개별기업의 Brand 구축 가능

- 또한 브랜드파워는 하루 아침에 구축되는 것이 아니라 오랜 시간을 두고 품질, 성능, 서비스 부문에서 좋은 평가가 계속 축적되어야 가능

1) 앞으로는 모든 기업들이 기술의 우열로써 경쟁하는 기술전쟁의 시대

- 모든 기술은 특허로 배타적 독점권이 설정되므로 기술전쟁은 곧 특허전쟁

- 독점권 선점을 위한 선진국들간의 특허전쟁은 더욱 치열해질 것으로 예상

2) 정보기술의 발달로 사회 모든 부문에 IT가 촉진되고 그 결과 글로벌제이션이 가속화되어 세계는 하나의 시장

- 무한 경쟁속에서 국가간, 기업간 격차는 Digital Divide 정도에 따라 결정

3) 새로운 경영환경 속에서 혁신은 이제 선택이 아닌 생존전략며 GE의 Jack Welch 회장도 변해야 산다는 것을 강조

■ 변해야 산다

㉠ 기술전쟁 - 특허전쟁 - 선점경쟁

㉠ IT화 - Globalization - Digital Divide

㉠ 혁신은 선택이 아닌 생존전략

㊦ Jack Welch

II 경영혁신과 CEO의 역할

■ 혁신과 최고경영자(CEO)

㉠ 혁신은 최고경영자의 유일한 책임이자 권한

㉠ 혁신을 위한 CEO의 리더십(3C)

㊦ Commitment (강력한 의지)

㊦ Communication (원활한 의사소통)

㊦ Coach(친절한 지도)

1) Commitment

- 어떤 것을 희생하고라도 이것만은 반드시 달성해야겠다는 강력한 의지

2) Communication

- 수 없이 많은 채널을 통해, 수 없이 많은 기회를 활용하여 끊임없이 반복적으로 CEO가 가지고 있는 생각을 조직구성원에게 전달

3) Coach

- CEO가 가지고 있는 경험, 아이디어, 지식을 모두 직원에게 친절히 알려주고 지시하여야 좋은 성과가 가능

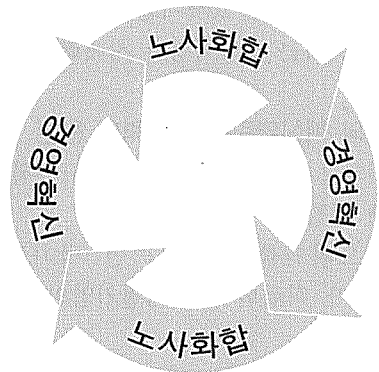
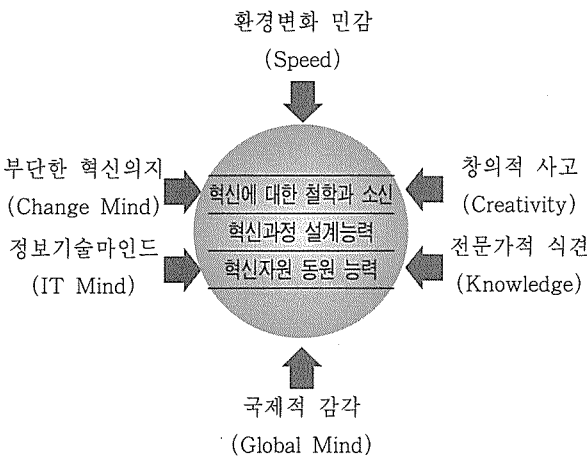
2) 이를 위해서는

- 환경변화에 대한 민감한 인식
- 부단한 혁신의지
- 창의적 사고
- 전문가적 식견과 능력
- 정보기술 마인드가 필요

■ ■ 경영혁신과 노사화합

◎ “노사분규-경영성과 저하”의 악순환 차단

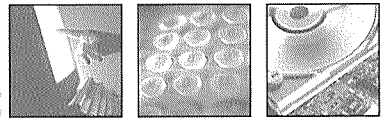
■ ■ CEO의 혁신을 위한 성공조건



1) 최고경영자의 조건

- 혁신과정의 저항세력을 극복할 수 있는 철학과 소신
- 혁신의 전과정을 설계할 수 있는 지적 능력과 조직구성원의 동의를 구할 수 있는 설득력
- 혁신에 필요한 인적·물적자원을 자기 책임하에서 동원하고 운영할 수 있는 지원과 권한

- 1) 외국인투자자가 우리 나라에 투자를 꺼리는 주된 요인은 노동시장 유연성 부족 및 과격한 노사분규 등에 기인
 - ‘노사분규 → 경영성과 저하 → 노사분규’ 라는 악순환의 연속 발생 가능
 - 악순환의 고리를 끊기 위해서는 노사가 공동으로 참여하는 경영혁신만이 유일한 해결책
 - 진정한 의미의 경영혁신은 노사화합 없이는 불가능
 - ‘노사화합 → 경영혁신 성과거양 → 노사화합’ 이라는 선순환 구조 구축



■ 신노사문화의 정착

㉠ 조직관의 수정

㊦ 피라미드 조직 ⇒ 樹狀조직

㉡ 투명경영

㊦ 모든 경영정보의 공개 및 공유

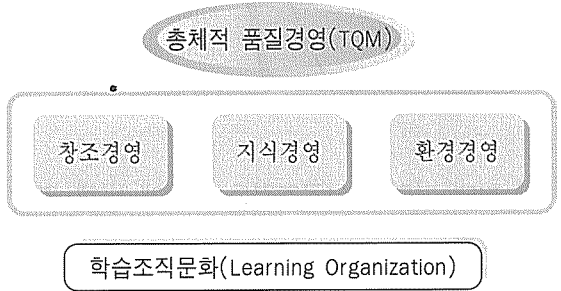
㉢ 정당한 배분원칙에 합의

㊦ 노동자 스스로 혁신을 통해 자기 몫 증대

- 1) 조직관은 과거 피라미드 조직에서 나무조직으로 변화되어야 함
 - 과거 피라미드 조직은 최고경영자가 최고 정점에 위치하고 중간관리자와 종업원이 하위층을 형성
 - 나무조직은 최고경영자가 뿌리, 중간관리자가 줄기, 그리고 직원이 잎을 형성
 - 뿌리와 줄기는 잎을 하늘 높이 떠받치고 있고 잎은 탄소동화작용을 통해 나무에 영양분을 생산·공급하는 역할
 - 나무처럼 조직에서 최고 경영자와 중간관리자는 종업원을 하늘처럼 떠받들고 고마움을 가져야 함
- 2) 조직구성원의 참여를 이끌어 내고 노사간 신뢰를 구축하기 위해서는 투명경영이 필요
 - CEO가 적극적으로 경영정보를 제공하고 공유함으로써 조직구성원의 주인의식을 제고
- 3) 노동자도 생산성과 혁신노력에 기반한 정당한 배분원칙에 합의함으로써 조직효율을 증대
 - 자신의 혁신노력과 성과를 배분과 연계하는 보상체제를 도입

■ 원론으로 돌아가자

㉠ 혁신을 위한 경영원리



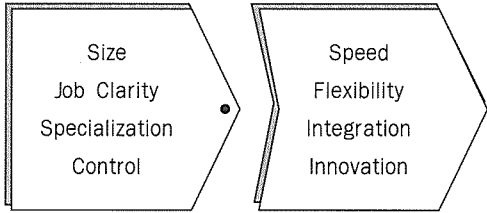
- 1) 조직의 기본목표는 총체적 품질경영을 통해 고객만족과 나아가 고객감동을 위한 모든 가치를 고루 갖추어야 함
- 2) 창조경영, 지식경영, 환경경영은 총체적 품질경영을 구현하기 위한 수단
 - 총체적 품질경영의 조직역량 = 창조경영 × 지식경영 × 환경경영
 - 품질경영, 창조경영, 지식경영, 환경경영 어느 하나라도 이루어지지 않을 경우 조직역량은 크게 축소됨
- 3) 조직역량의 강화를 위해서는 그 기반을 학습조직(Learning Organization)으로 변모하는 것이 필요
 - 학습조직이 되려면 조직구성원 모두가 공부하는 방법을 공부(Learning to Learn) 해야 함

III 경영혁신의 방향과 과제

■ 성공조건 변화

Old Success Factor

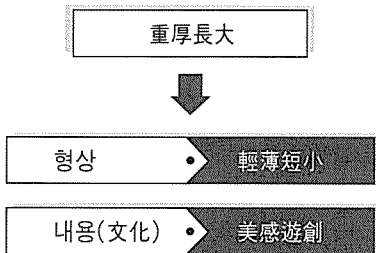
New Success Factor



1) 현대 기업의 성공조건은 과거에 비해 크게 변화

- 규모(Size)를 중요시하지 않고 환경변화에 대한 기민한 대응능력(Speed)강조
- 직책에 대한 책임과 권한의 명확화(Job Clarity)는 조직의 경직성을 초래하므로 조직의 유연성(Flexibility)을 강조
- 전문성(Specialization)보다 복잡한 환경변화에 적절히 대응할 수 있는 다기능인력(multipurpose-worker)이 필요하므로 통합과 연계성(integration)을 강조
- 통제와 규율(Control)은 질서를 유지할 수 있는 반면 조직발전의 동력에 장애요인이 되므로 변화가 강조될 수 있는 혁신(Innovation) 위주의 경영 중시

■ ■ 상품 특성의 변화



1) 상품의 특성이 과거의 중후장대에서 이제

형상면에서는 경박단소로 변화

- 2) 특히, 최근에는 이러한 형상의 변화에 문화적 요소가 강조되는 제품이 강조
- 같은 제품이라도 아름답고 소비자의 감각에 부응할 수 있고 소비자를 즐겁게 할 수 있는 제품이 경쟁력이 있음
 - 같은 소비라도 창의적인 아이디어를 통해 상품의 효용가치가 높아지는 제품으로 변화

■ ■ 전통적 품질 관리(QC)

● 품질비용(Quality Cost)

- ☐ 예방비용
- ☐ 평가비용
- ☐ 실패비용

● 3시그마 관리:불량률 0.27%

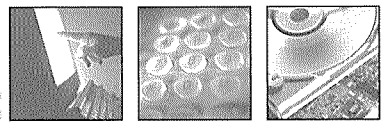
- ☐ 추가적인 개선노력 대신 A/S로 해결
- ☐ 실패비용을 계산할 수 있다

1) 전통적 품질관리(Quality Control)의 품질 비용

- 불량품을 줄이는 예방비용
- 품질수준을 평가하는 평가비용
- 품질관리에 실패하여 소비자에게 전달된 불량품으로 인해 소비자가 구매하지 않는 실패비용

2) 전통적 품질관리의 목표는 3시그마로 불량률은 0.27%

- 실패비용을 계산할 수 있다는 전제하에 불량률을 0.27% 이하로 인하할 경우 제품 개선비용이 급격히 증가



- 따라서, 불량률 인하를 위해 추가적인 개선 노력보다 A/S로 해결하는 것이 더욱 경제적인 것으로 인식

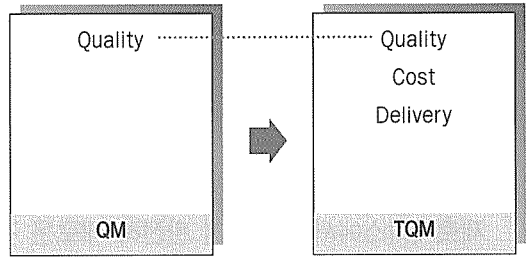
■ 승자가 모든 것을 갖는다

- ① 세계일류 경쟁력이 생존의 무기
- ② 상품을 가장 잘 파는 방법은 팔릴 수 밖에 없는 상품을 만드는 것이다.
 - ⊕ 싸고 좋은 물건은 반드시 팔린다

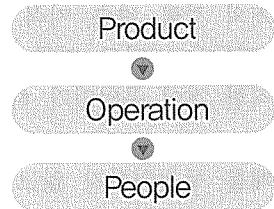
③ 6 시그마 경영 : 불량률 3.4PPM

- ⊕ 실패비용은 계산할 수 없다.
- 1) 무한경쟁에서는 오직 완벽추구만이 살 길이며, 승자가 모든 것을 차지(Winner takes all)
 - 이제는 일등만이 살아남을 수 있으므로 완벽을 추구할 수밖에 없음
- 2) 이에 따라 모토롤라의 마이클 J 해리박사가 제시한 것이 6시그마이며 불량률은 3.4ppm
 - 3시그마의 수준은 불량품의 수가 100만개당 6만6천10개이지만, 6시그마는 백만개당 3.4개
 - 6시그마는 철학: 이러한 경지는 일부 공정을 바꾸거나 최신 기계를 설치한다고 도달할 수 있는 게 아니며, 경영관리의 총체적 프로세스는 물론 전 임직원의 가치관도 바뀌어야 함
 - 무한경쟁의 상황에서 불량품을 구입한 소비자는 본인 뿐 아니라 주변의 모든 사람에게도 불량품이라는 인식을 전파하므로 실패비

■ 총체적 품질경영(TQM)



④ Quality of



- 1) 무한경쟁의 상황에서 모든 경쟁자가 노력하고 있으므로 품질개선만으로는 고객만족이 불가능
 - 품질은 기본적인 것이며 가격이 저렴하고 납기도 적시에 이루어져야만 경쟁에서 이길 수 있음
- 2) 가격과 납기가 동시에 충족되는 품질을 과거의 단순한 Quality와 구별해서 Total Quality라고 하며 이를 경영(Manage)하는 것이 TQM
- 3) 이제는 제품의 품질만이 아니라 운영(operation)의 품질이 우수해야 하며, 운영의 품질은 결국 이를 책임지는 사람에 의해 이루어지므로 사람이 핵심요소임

■ 창조경영

- ④ 기존의 틀을 깨고 발상을 전환

- 🕒 가능한 모든 방안을 과감히 시도
- 🕒 실패를 두려워 하지 않도록 격려
- 🕒 Business Process Reengineering

- 1) 창조경영이란 기존의 틀을 깨고 모든 것을 제로베이스에서 출발하여 완전히 새로운 것을 만드는 것
 - 과거의 경험, 관습, 지식, 관행, 습관 등 모든 것들을 버리고, 지금 이 순간에 가장 바람직한 것이 무엇인가 하는 것을 생각하는 것
 - 실패를 두려워하지 않고 실패에서 새로운 교훈과 아이디어를 찾도록 격려해야 함
- 2) 창조경영의 관점에서 체계화된 것이 BPR(Business Process Reengineering)임

■ 지식경영

🕒 21세기는 지식기반사회

⊕ 토지, 노동, 자본 → 지식, 정보

🕒 21세기 국가경쟁력의 차이는 지식격차에 의해서 결정

🕒 지식의 창출, 공유, 활용

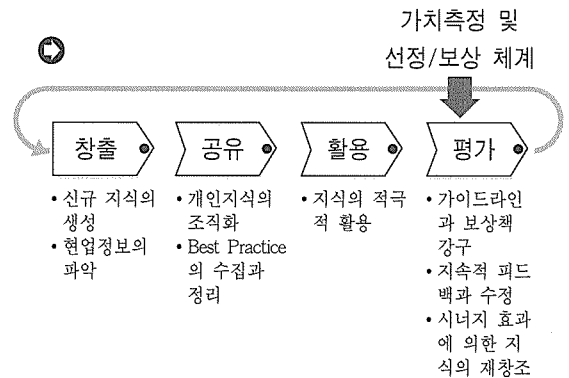
- ⊕ 지식모으기 운동 → 지식창고 구축
- ⊕ 정당한 보상 및 평가시스템 → 지식마일리지

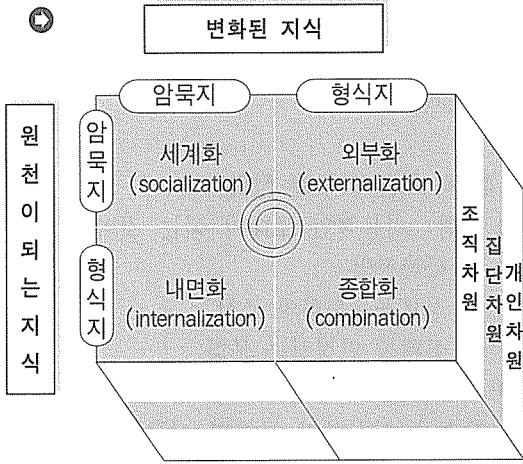
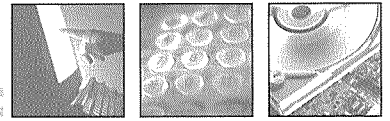
1) 농경사회에서는 토지와 노동이 경쟁력의 원천이었고, 산업사회에서는 자본이 경쟁력의

핵심이었다면, 지식사회에서는 경쟁력의 원천이 지식과 정보임

- 2) 지식경영에서는 모든 지식을 대상으로 지식경영을 추구하는 것이 아니며, 조직에 가치가 있는 지식을 대상으로 함
 - 따라서 지식 경영은 업무와 관련된 개인 지식을 조직 지식화함으로써 조직의 경쟁력을 제고시킬 수 있어야 함
- 3) 노나카 이쿠지로의 정의 “새로운 지식을 창조하고 전 조직에 확산시키는 것과 더불어 이를 다시 상품과 서비스 그리고 시스템으로 형상화 시키는 체계적인 프로세스임”
- 4) 지식경영은 지식의 창출, 공유, 활용, 평가 및 환류 프로세스로 이루어짐
 - 지식의 창출, 공유, 활용의 프로세스가 원활히 이루어지도록 하기 위해서는 적절한 보상제도가 필요
 - 그리고, 이 보상제도가 공정하게 이루어지기 위해서는 정확한 평가시스템이 있어야 함

■ 지식경영





지식변환은
 개인을 출발점으로 하여 개인의 집합인 집단(팀) 나아가 조직 차원까지 집약적으로 창조 프로세스를 파악하는 구조이다.

- 1) 지식경영의 성공적 추진을 위해선 지식경영 책임관(CKO)의 역할이 가장 중요함
 - CKO의 지위는 천차만별이며, 높은 직위의 CKO가 반드시 유리하지만은 않음
 - 그러나 CKO의 직위가 높고, 열성적인 경우 지식경영의 성공가능성이 더욱 큼
- 2) 지식문화의 뒷받침없는 지식 인프라의 구축만으로는 예산낭비를 초래하기 쉬움
 - 지식경영에 대한 비전을 공유하여 조직 구성원들이 지식경영의 효과를 이해하게 해야 함
- 3) 조직 내에서 개개인의 지식이 모든 조직구성원들에게 공유되게 하기 위해서는 반드시 형식지로 전환되어야 함
 - 암묵지를 형식지로 전환하는 가장 대표적인 방법은 매뉴얼

■ 환경경영

- ⊙ 하나뿐인 지구
 - ⊙ 리우 환경회의에서 새로운 개념 정립
 - ⊕ 지속 가능한 성장(Sustainable Development) 차세대에 부담을 주지 않는 범위에서 경제 발전 추구
 - ⊙ 환경오염물질 배출 감량에 대한 국제적 합의
 - ⊕ 프레온가스(CFC), 이산화탄소(CO₂)에 관한 협약 체결
 - ⊙ 환경경영의 국제 표준화
 - ⊕ ISO 14000
 - ⊙ 지식기반 사회·경제로의 전환 시급
 - ⊕ 환경문제의 근본적 해결책
- 1) 산성비, 지구온난화, 오존층 파괴, 수자원 부족(2006년), 생태계 파괴(멸종, 삼림, 사막화)
 - 2) 83년 UN총회에서 세계환경개발위원회(WCED)를 창설하였으며, '87. 3 Our Common Future에서 SD개념을 제시
 - 3) 리우 선언('92. 6)
 - 1992년 6월 브라질 리우데자네이루에서 118개국 대표가 만나 기후변화협약을 채택, 지속가능한 개발을 위하여 국가, 정부, 국민들이 하여야 할 여러 가지 행동들을 제시, 원칙

1 “인간을 중심으로 지속가능한 개발이 논의 되어야 하며, 인간은 자연과 조화를 이룬 건강하고 생산적인 삶을 향유하여야 한다.”

4) 교토 기후변화협약('97.12)

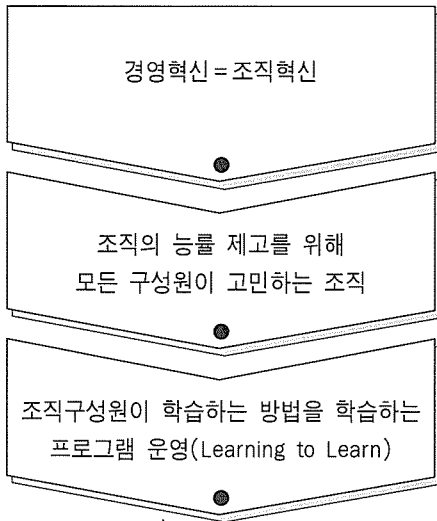
- 선진국은 2008년부터 2012년까지(1990년 대비) 이산화탄소 방출량을 5.2% 감축하기로 함. 이 때 배출권거래제, 공동이행제, 청정개발체제 등의 3가지 기본안(교토 프로토콜)이 채택되었다.

하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되고, 학습방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직

2) 4가지 차원의 구축 전략

- (1) 문화: 기본적인 토대가 되는 것이 학습문화 구축작업
 - ① 정보공유문화의 조성
 - ② 실패를 인정하는 문화
- (2) 사람: 조직구성원이 학습의 필요성이나 중요성을 인식하지 못하면 아무리 효과적인 인프라 제도, 그리고 문화가 조성된다고 해도 무용지물이 됨
- (3) 경영 관리: 기존의 경영혁신 방법 및 학습조직 구축방법과 상당 부분이 공유되는 부분
- (4) 테크놀로지: 정보기술은 학습조직 구축과정을 촉진시킬 수 있는 촉매제 역할

■ 학습조직 = 고능력조직



1) 학습 조직의 정의:

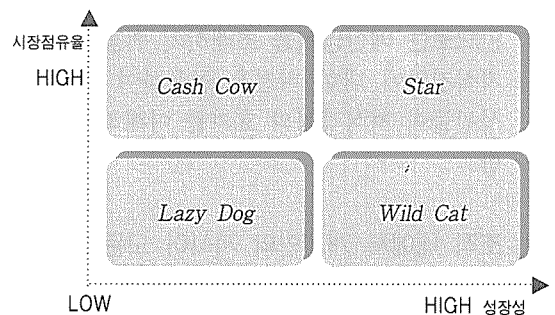
학습조직이란 공통의 비전을 가진 조직이 환경에 적응하고 더 나아가 환경을 주도하여 성과를 향상시키고 조직과 조직구성원의 핵심역량을 키우기 위해 함께 배워나가는 조직

* Senge(1990): 조직원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 새롭고 포용력 있는 사고능력을 함양

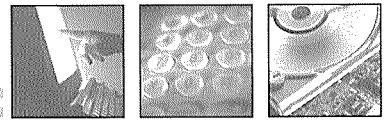
IV 초일류기업을 향한 경영전략

■ 전통산업과 신산업

⊙ Product Portfolio Management



- ⊕ 전통산업 = Cash Cow
- ⊕ 신산업 = Star, Wild Cat

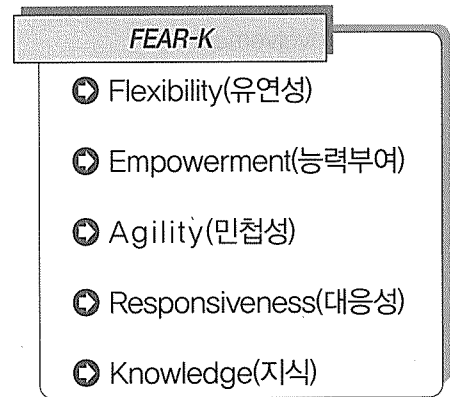


⊕ Lazy Dog는 과감하고 신속하게 구조조정

- 1) 전통산업은 현재 시장점유율은 높으나 미래 성장성은 낮은 산업임
- 2) 반면에 신산업은 미래 성장성은 높으나 현재의 시장점유율이 낮으므로 이를 잘 키워 스타 산업으로 성장시키는 것이 산업발전의 관건
- 3) 성장성과 시장점유율이 모두 낮은 한계산업은 과감하게 구조조정되어야 함

- 과 약점, 그리고 처해있는 환경중 기회와 위협이 무엇인지를 정확히 분석하고 적절히 활용할 수 있는 경영전략의 수립이 필요
- 또한, 이러한 경영전략을 성공적으로 달성할 수 있도록 조직의 핵심역량을 키워 나가야 함
- 2) 경우에 따라서는 4대 전략의 혼합전략도 가능

■ 초일류기업의 핵심역량



■ 경영전략과 조직역량

➡ SWOT 분석



- ⊕ SO전략 = 공격적 전략, 기회를 살리며 강점을 활용
- ⊕ WO전략 = 방향전환 전략, 약점을 극복하며 기회를 포착
- ⊕ ST전략 = 다양화 전략, 위협을 회피하며 강점을 활용
- ⊕ WT전략 = 방어적 전략, 위협을 회피하며 약점을 극복

- 1) 초일류기업이 갖추어야 할 핵심역량을 요약하면 다음 다섯 가지로 요약이 가능
 - Flexibility: 유연성 있는 조직, 마인드, 프로세스 및 인프라가 필요
 - Empowerment: 모든 조직구성원에게 철저하게 권한을 위임해서 자기 책임 하에서 문제를 해결하는 주인의식을 키우고 교육과 학습을 통해 문제해결 능력을 제고해야 함
 - Agility: 시기를 놓치지 않고 신속하고 기민하게 문제를 해결할 수 있는 능력이 필요
 - Responsive: 어떠한 문제, 어떠한 환경에 대해서도 효과적으로 대응할 수 있는 능력이 필요
 - Knowledge: 경영환경 변화를 정확하게 인식하고 향후 일어날 변화를 예측하여 문제를 해결할 수 있는 구체적인 지식이 필요

1) 이제는 기업들도 자신이 가지고 있는 강점

TQM을 위한 12가지 Key Word

CIVIL SERVICE

☞ 기업의 경영은 공직의 수행

- ☞ Customer
- ☞ Innovation
- ☞ Vision
- ☞ Involvement
- ☞ Learning To Learn
- ☞ Supreme
- ☞ Experimental
- ☞ Result-Oriented
- ☞ Voluntary Basis
- ☞ Integration
- ☞ Culture
- ☞ Endless

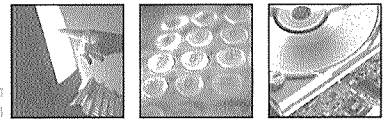
- 1) 시장경제 하에서 대기업 경영을 단순히 사적인 활동으로 생각하지 말고 기업의 최고 경영자는 사회의 공인이며 기업 경영도 공직을 수행하는 것이라고 생각해야 함
 - 모든 기업활동에는 토지, 자금, 인력 등 제한된 자원을 활용하며 기업활동에 따라 공해를 발생시키는 점 등을 감안할 때 단순히 사적활동이 아님
- 2) 초일류 기업을 향한 경영혁신은 TQM을 철저히 실천하는 것이고 TQM을 효과적으로 수행하기 위해 가장 중요한 12가지 개념을 정의하면 다음과 같음

- Customer, Innovation, Vision, Involvement, Learning To Learn, Supreme, Experimental, Result-Oriented, Voluntary Basis, Integration, Culture, Endless

CIVIL

- ☞ Customer: 언제나 고객의 입장에서 생각한다
- ☞ Innovation: 일하는 방식을 철저히 바꾼다
- ☞ Vision: 혁신의 방향을 분명히 한다
- ☞ Involvement: 전직원이 혁신에 참여한다
- ☞ Learning to Learn: 직원 모두가 공부하는 방법을 공부한다

- 1) Customer: 기업 경영은 언제나 고객의 입장에서 생각해야 하며 고객만족 차원을 넘어 고객감동까지 이루어야 함
- 2) Innovation: 과거의 관습이나 관행, 습관 등을 철저히 버리고 가장 바람직하다고 생각되는 방향으로 일하는 방식을 철저히 바꾸어야 함
- 3) Vision: 조직 구성원이 모두 공유할 수 있도록 혁신의 방향을 분명히 하여야 하고 이러한 비전에 대한 모든 구성원의 합의가 있어야 함
- 4) Involvement: 최고경영자 등 어느 한 개인이 아니라 조직 구성원 전체가 능동적으로 참여할 때만이 TQM의 성공이 가능



5) Learning To Learn: 혁신은 모든 구성원이 이를 고민할 때만이 성공할 수 있으므로 조직구성원이 학습하는 방법을 학습하는 프로그램이 필요

4) Voluntary Basis: 조직의 모든 구성원이 주인 의식을 갖고 강요하지 않아도 자발적으로 참여한다는 의식이 필요

5) Integration: 혁신과제를 개별적, 대중적으로 추진하기 보다 모든 혁신과제가 상호 연관성을 갖고 일관성있게 추진되어야 성공이 가능

6) Culture: 조직의 모든 구성원이 혁신을 위해 즐겁게 공부하고 이를 공유하는 학습조직 문화를 구축해야 함

7) Endless: 끊임없이 변화하는 경쟁환경에 능동적으로 대응하기 위해서는 끊임없이 혁신을 추진하는 무한개선 노력이 필요

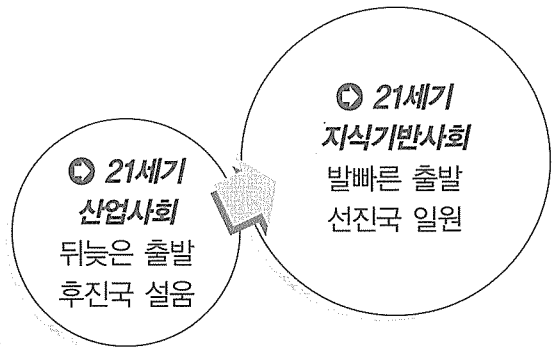
SERVICE

- ▶ Supreme 세계 최고를 지향한다
- ▶ Experimental 가능한 모든 개선방안을 강구한다
- ▶ Result-Oriented 개선노력은 반드시 성과를 거두어야 한다
- ▶ Voluntary Basis 강요하지 않아도 자발적으로 참여한다
- ▶ Integration 모든 혁신과제가 상호연관성을 유지한다
- ▶ Culture 공부하는 조직문화를 구축한다
- ▶ Endless 무한개선을 추구한다

1) Supreme: 승자가 모든 것을 차지하는 무한 경쟁에서는 일등만이 생존할 수 있으므로 세계 최고를 지향해야 함

2) Experimental: 가능한 모든 개선방안을 강구하고 실패를 두려워 하기보다 실패에서 새로운 교훈과 아이디어를 찾아야 함

3) Result-Oriented: 혁신 과정에 안주하거나 만족하지 않고 이를 통해 반드시 성과를 거둔다는 인식이 필요



1) 20세기 산업사회에서는 구미 선진국들을 중심으로 변화가 주도되고 발전이 이루어졌음
- 이러한 변화의 과정에서 우리 선조들은 이를 사전에 감지하지 못해 적절히 대응하지 못한 결과 후진국으로서의 설움을 경험하였음

2) 21세기 지식기반사회에 대해서는 우리가 이미 변화의 방향을 알고 있으므로 발빠른 변화를 통해 선진국으로 진입하여야 함