

기업문화 대한 사례분석을 통한 고찰

-기업문화는 경쟁력의 원천-



목 차

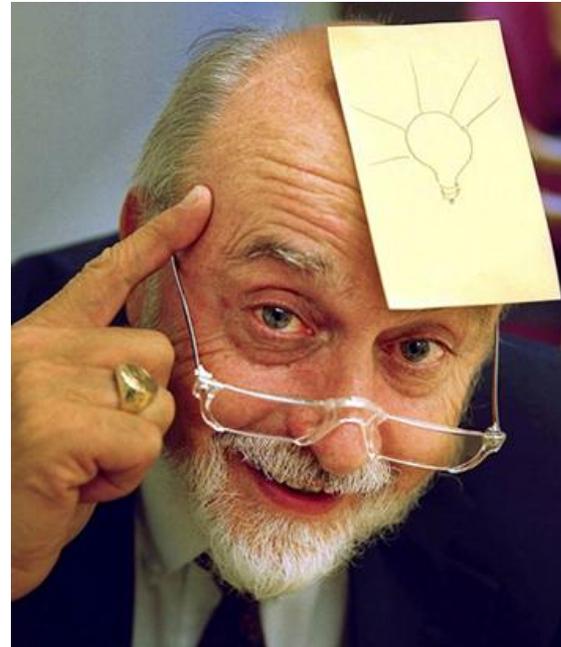
1. 기업문화란?.....	3p
2. 기업문화의 중요성과 필요성.....	6p
3. 기업별 조직문화의 특징.....	8p
4. 기업 문화특성 및 개선활동.....	13p
5. 사례로 본 기업문화- 미래이공업.....	16p
6. 기업문화는 경쟁력의 원천.....	26p

1. 기업문화란?



“기업구성원들이 공유하고 있는 정신이나 행동 양식”

1. 기업문화란?



포스트잇의 활용을 생각해 낸 아트 프라이
출처: Tinkeringbell at en.wikipedia.com

아무 일도 하지 않는 것보다 무엇이든지 하고 실패하는 것이 낫다

“창의력과 혁신적 사고 가능한 기업문화”

1. 기업문화란?



구글의 “개방적이고 창의적인 문화”

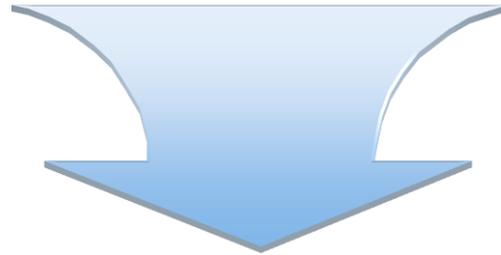
2. 기업문화의 중요성과 필요성

Why??

1. 급변하는 경영환경에 대응해 나가기 위해 새로운 상황에 맞는 기업문화의 재정립이 요청되기 때문이다.
2. 기업문화를 통해 구성원을 내부적으로 통합함과 동시에 외부적으로 외부환경에 적응하는 기능이 있기 때문이다.

2. 기업문화의 중요성과 필요성

급변하는 조직 외부환경에 빠르게 적응하기 위해
조직문화에 대한 고찰 필요



“경쟁우위로서의 기업문화”

3. 기업별 조직문화의 특징

- ◆ 그룹별로 확연히 다른 특성
 - 특성.분위기.가치관 등을 스스로 평가하는 방식으로 이뤄짐
- ❖ 현대 : 감성.단순.대범 / 기업문화 관리정도 낮음
- ❖ 삼성 : 경쟁.임무완수.성취(성과중심문화) / 기업문화 관리정도 높음
- ❖ LG : 수평.규범. / 기업문화 관리정도 낮음
- ❖ SK : 자율.다양 / 기업문화 관리정도 높음

3. 기업별 조직문화의 특징

8개 기업 임직원들이 말하는 '우리 회사는 이렇다' ※()안은 '그렇다' 고 답한 비율(%)

	1 위	2 위	3 위	4 위	5 위	6 위	7 위	8 위
인간적이고 유대가 강하다 (공동체 지향)	SK(주) (82.1)	LG화학 (69.8)	LG전자 (65.0)	현대차 (47.2)	삼성전자 (45.7)	삼성생명 (45.6)	기아차 (41.4)	SK텔레콤 (37.8)
역동적·도전적이다 (혁신성)	LG화학 (69.8)	LG전자 (65.0)	삼성전자 (41.6)	기아차 (36.6)	SK텔레콤 (35.1)	SK(주) (32.5)	현대차 (30.0)	삼성생명 (28.5)
결과 중시, 성취지향적이다 (성과중심)	삼성전자 (89.3)	삼성생명 (87.8)	현대차 (75.2)	SK텔레콤 (70.2)	기아차 (66.6)	LG화학 (60.5)	LG전자 (60.0)	SK(주) (28.5)
짜인 틀에 따라 행동한다 (위계적)	삼성전자 (75.2)	삼성생명 (71.6)	현대차 (57.4)	SK(주) (56.3)	기아차 (54.1)	SK텔레콤 (39.6)	LG전자 (30.0)	LG화학 (23.7)

*출처-아주대 경영대학원&중앙일보 기획
<4대 그룹 기업문화>

3. 기업별 조직문화의 특징

우리 회사 임직원 성격은 이렇다

※8점 척도로 조사한 뒤 결과를 순서대로 나열, 최고와 최저를 양 끝에 배치한 뒤 점수에 따라 상대적 위치를 표시함.



삼성전자 · 삼성생명



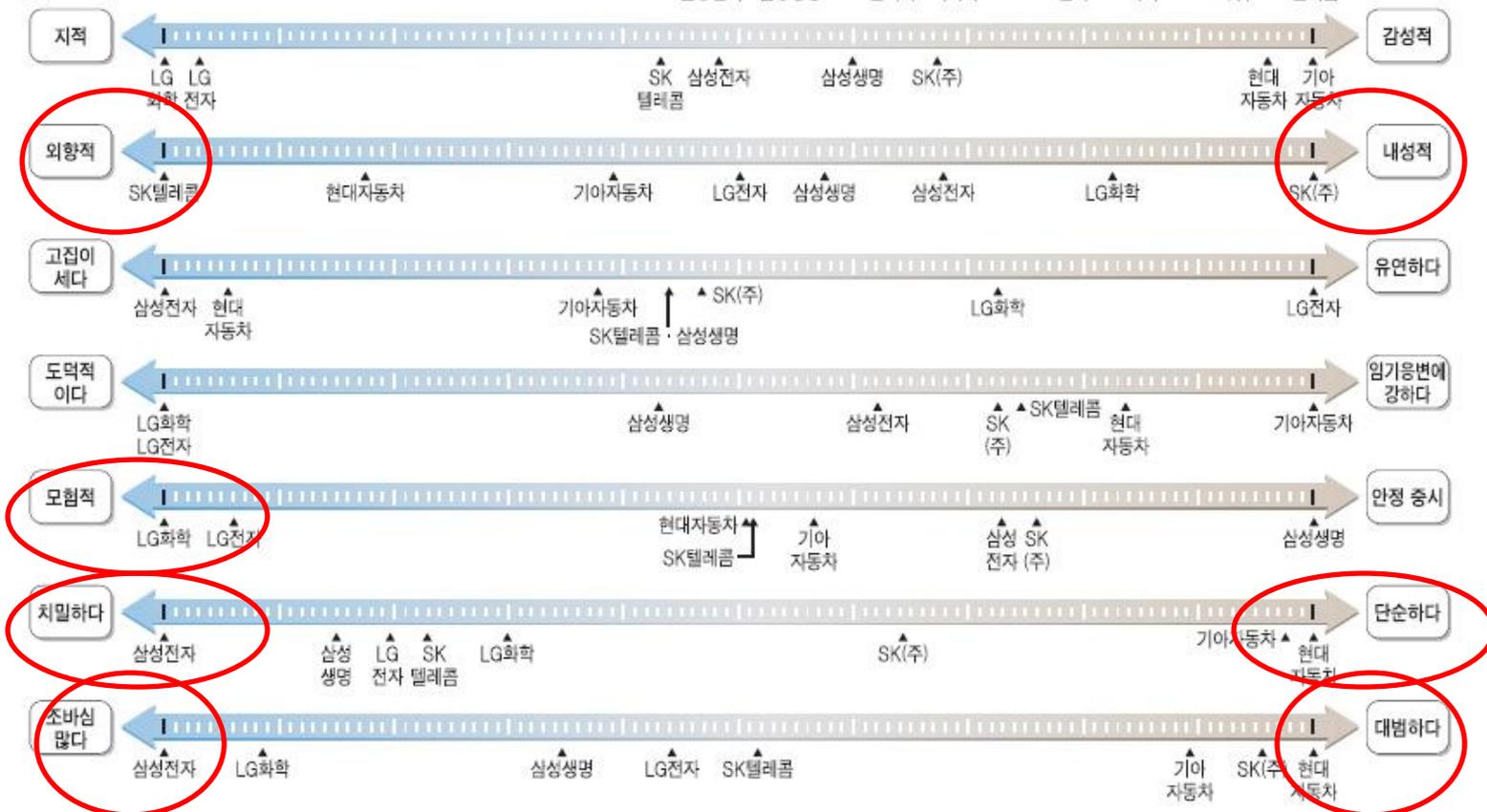
현대차 · 기아차



LG전자 · LG화학



SK(주) · SK텔레콤



3. 기업별 조직문화의 특징

- **개인 성격까지 차이가 남**

자기 회사 동료의 전형적 성격을 평가해달라는 문항의 결과;

=>삼성, LG - 조바심, 치밀, 도덕심 / 현대차, SK - 대범, 임기응변

=>SK 계열사인데도 SK(주) 직원은 내성적 평가 / SK텔레콤 외향적 평가

- **서로 다른 가치관**

집합주의 (상사에 대한 복종, 전체 동료 의견 존중 등) 삼성.현대차가 강함

비공식주의 (업무 외 지시 수용, 혈연.학연.지연 강조 등) 현대차.SK가 강함

혁신주의 (여성을 상사로 모실 의향, 능력이나 업적에 대한 존중, 자동화에 대한 수용도 등)

낙관주의 (한국인으로 태어난 것이 자랑스럽다, 사람은 본래 선한 존재다 등) 삼성.LG가 강함

- **'시스템'과 '사람' 사이**

조직문화의 유형=>삼성(성취지향적,공식적 절차=시스템문화/현대(임기응변,혈연.지역지향=사람문화)

- **성과주의 강화, 애사심은 퇴조**

=>실적주의의 영향으로 안정 중시형에 쏠리던 성격은 모험선호 쪽으로 바뀜

=>개인의 전형적 성격도 내성적->외향적, 감성적->지적, 단순함->치밀함 쪽으로 바뀜

3. 기업별 조직문화의 특징

우리 회사엔 이런 규범이 강하게 작용한다 ('그렇다'고 답한 비율, %)

	삼성전자	삼성생명	현대자동차	기아자동차	LG전자	LG화학	SK(주)	SK텔레콤
▶ 근무중에 개인업무를 보아선 안 된다	77,7	87,1	56,7	71,6	87,9	88,0	63,6	43,6
▶ 실수를 하면 안 된다	77,8	83,8	63,7	72,2	77,8	84,2	66,2	59,1
▶ 상사에게 말대꾸하면 안 된다	66,9	69,1	72,0	74,8	31,0	38,2	49,3	40,9
▶ 회식 자리에 빠지면 안 된다	60,8	69,9	67,5	65,9	41,0	51,3	55,6	48,2

우리 회사 분위기는 이렇다 (그렇다고 답한 비율, %)

▶ 규정이나 절차보다 인간관계를 통해 상황에 맞추어 일을 처리한다	16,9	18,5	31,2	51,3	22,0	23,7	39,8	19,8
▶ 소개받은 사람이 규정상 어려운 부탁을 할 경우 이를 들어준다	6,8	7,3	7,6	31,9	14,0	23,7	31,1	11,7
▶ 여성 상사를 진정한 상사로 모실 수 있다	92,6	97,6	91,7	85,3	86,0	89,5	72,2	99,1

4. 기업문화 특성 및 개선 활동

사례 1 : LG 그룹

◆ LG 그룹

'가급적 규범을 지킨다'- 누가 시키지 않아도 규범이라고 생각하는 것을 스스로 지키고, 위계 질서도 크게 내세우지 않는 것

'상사에게 할 말은 한다'-상사라도 할 말이 있으면 해야 한다는 '수평주의' 의식이 높음

* 개선 활동

1. 정도(正道)경영과 인화(人和) 개념 재정립
2. 실천력과 추진력, 창의성 강조: 결과보다 과정 중시하는 태도 갖게 함

4. 기업문화 특성 및 개선 활동

사례2 : 현대자동차

◆ 현대자동차

- '관계 중시'의 문화'**
- ▶ 상사 지시에 복종하는 것이 의무이고
 - ▶ 상사는 부하를 가족처럼 감싸줘야 하며
 - ▶ 회사는 제2의 가정이고
 - ▶ 동료의 공통적인 의견에 따르며
 - ▶ 음식점에서는 일행의 주문에 따르는 경향이 많은 편임

'대범함과 추진력의 '남성적' 문화

=> 1998년 말 대규모 적자에 허덕이던 기아차를 인수한 뒤 1년 만에 흑자를 내는 등 빠른 정상화를 할 수 있었던 것도 이런 실행력과 추진력 때문이었다는 평

* 개선 활동

1. 일관성 있는 '시스템' 필요

사람 중심의 문화는 시스템 면에서 일관성, 신뢰성 부족, 다양성을 받아들이는데 한계
개인 리더십에 기대는 측면은 조직 안정성과 예측가능성에 문제 발생 가능

2. 총수 카리스마 리더십 => 시스템 경영

4. 기업문화 특성 및 개선 활동

사례3 : SK그룹

◆ SK

- SK(주) – 보수적, 집단적인 성향(팀웍 중시, 강한 유대감형성)
(유가.환율 정도를 빼면 큰 변화 요인이 없는 정유업종)
- SK텔레콤 – 개인주의, 성과 지향주의적, 혁신적인 성향
(소비자 욕구에 맞춰 끊임없이 변해야 하는 통신서비스업)
- 공통적인 문화 - 격의 없는 대화(따로 또 같이-슬로건, 캔미팅)

* 개선 활동

1. 직원들의 직급과 호칭을 단순화=>수평적 문화를 통한 사원들이 참신한 아이디어 발굴
2. 책상 배치만 봐서는 누가 팀장인지 알 수 없도록 섞어 앉히는 것 => 수평문화 지향
3. SK그룹의 고유한 회의문화인 '캔 미팅(Can Meeting)'

5. 사례로 본 기업문화 case. 미라이공업



<야마다 아키오 회장>

5. 사례로 본 기업문화 case. 미라이공업

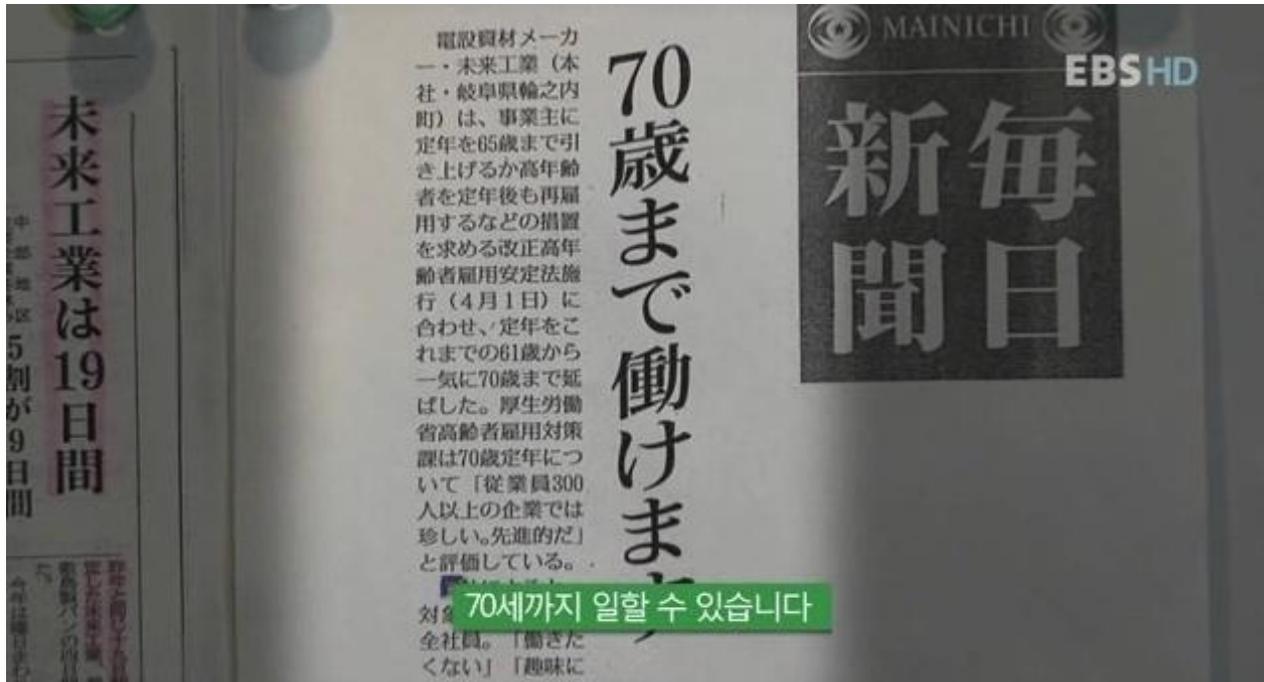


휴일근무, 잔업 없음

5. 사례로 본 기업문화 case. 미라이공업



5. 사례로 본 기업문화 case. 미라이공업



5. 사례로 본 기업문화 case. 미라이공업



육아휴직 3년+유급휴가

5. 사례로 본 기업문화 case. 미래이공업



선풍기 승진

선풍기 앞에 직원 이름이 적힌
쪽지를 뽑아 승진시키는 시스템

5. 사례로 본 기업문화

case. 미라이공업

미라이 공업 야마다 사장의 말

- 1) “인간은 말이 아니다. 당근과 채찍의 조화는 필요 없다.
단지 당근만이 필요할 뿐 ... 직원들을 놀게 하라”
- 2) “인간은 물건이 아니야. 그러니 원가 절감은 옳지만 급료를 낮추는 것은 잘
못된 것이야. 인간은 코스트가 아니야”
- 3) “기업이 커져서 직원에게 도움이 된 적이 있나? 기업은 기업 자체를 위해서
가 아니라 직원을 위해 있는 거야”
- 4) “직원은 모두 같아 , 선봉기를 붙여 아무나 과장을 시켜도 잘해”

5. 사례로 본 기업문화 case. 미라이공업



5. 사례로 본 기업문화 case. 미라이공업

미라이공업의 경영 포인트

절저한 비용절감

- 회사 업무용 승용차 없어
- 복사기는 350명당 1대
- 건물 복도 화장실 불 끄기
- 사무실 형광등에 풀다운 스위치



이런 비용은 '직원 만족' 에 투자

- 동종 업계 최고 임금
- 잔업 금지. 연간 휴일 143일 (일본 기업 평균 120일)
- 정년퇴직 70세 · 출산 휴가 3년



'직원 만족' 이 기업 성과 높여

- 창업 이래 40여년간 흑자경영
- 연평균 15% 영업이익률
- 2007년 실적 (매출 261억엔/ 영업이익 38억엔/ 당기순이익 23억엔)

미라이공업 현황 (2007년)

	업종	전기설비 · 전기자재 (콘크리트 등 1만8000종)
	경영전략	완벽한 공장자동화 · 판매이경영
	매출액	266억엔(약 2,236억원)
	경상이익	43억엔(약 361억원)
	경상이익률	16% (일본 업계 평균 경상이익률 3%)
	임직원 수	763명 (비정규직 없음 · 정년 70세 보장)
	근로 특징	잔업 금지 · 연간 휴일 143일 보장
	아이디어 제출건수	연간 9700건

6. 기업문화는 경쟁력의 원천이다.

미래이 공업이 우리에게 주는 시사점은 조직구조가 혁신적이고 역동적으로 되기 위해서는 사람 중심인 기업문화가 형성되어 있다는 것

경쟁력 있는 조직구조를 갖추기 위해서는 실무자의 아이디어나 의견이 사업으로 연결시키는 보텀업(Bottom-Up)방식의 의사결정이 이뤄질 수 있는 바람직한 기업문화로 바뀌어야 한다.