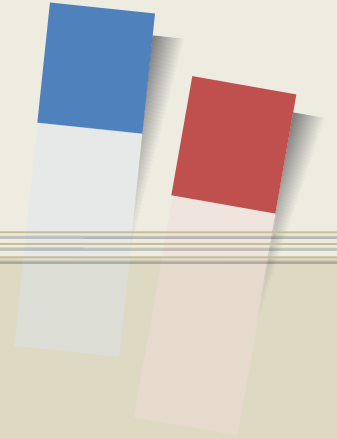



성공하는 기업문화



순서



- 
- I. 기업문화의 개념
 - II. 기업문화의 중요성
 - III. 경영화두로 부상하는 기업문화
 - IV. 국내 대기업의 기업문화 특징
 - V. 외국의 성공적인 기업문화 사례
 - VI. 선진기업 기업문화의 시사점



1. 기업문화의 개념

- 정의

특정기업에서 최고 경영자와 일반 구성원들 모두 포함하는 조직 전체 구성원들 사이에 공유된 가치의식, 행동방식 그리고 상징특성

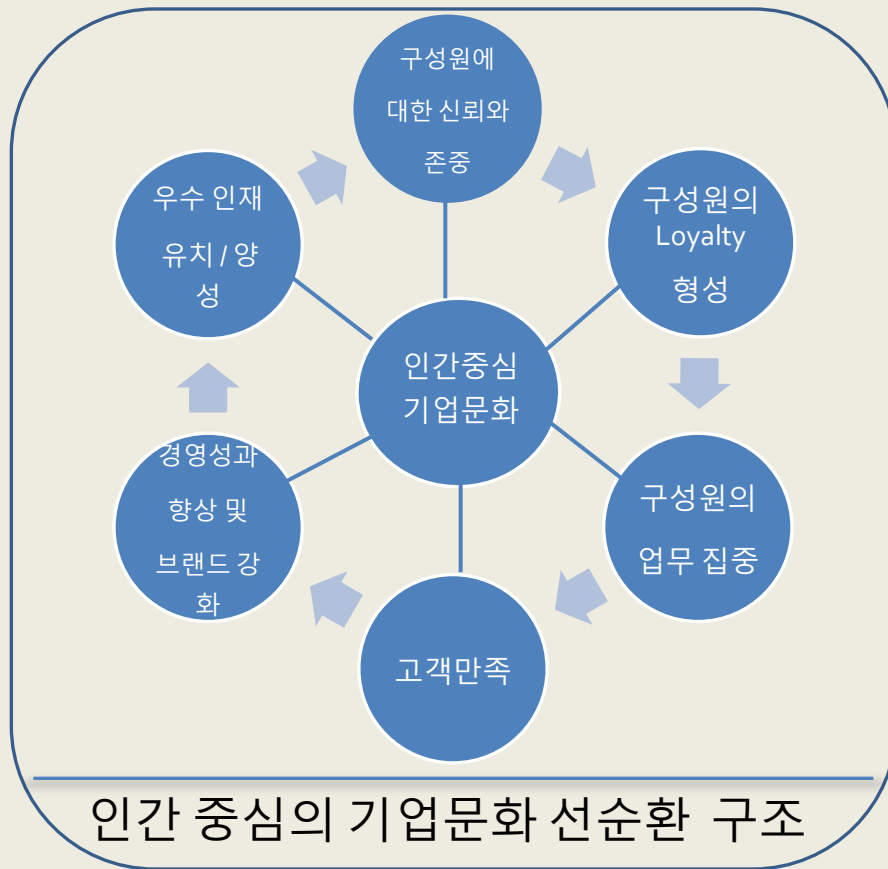
- 특성

'독특성' & '가꾸어나갈 수 있다'



II. 기업문화의 중요성

기업문화의 가장 중심에는 구성원이 있으며 이들 구성원(사람)을 중시하는 문화가 근간이 될 때, 기업은 **지속 가능한 성장**을 할 수 있음



- ✓ 성공하는 기업은 끊임 없는 변화와 혁신을 통해 경쟁력을 확보
- ✓ 변화와 혁신의 주체는 사람(구성원)
- ✓ 일류가 되고자 하는 강한 의욕과, 새로운 가치를 창출하기 위한 구성원의 지속적인 혁신 노력이 변화의 성공비결
- ✓ 구성원의 강한 열정과 에너지를 촉발하여 하나의 구심점에 결집시키는 기업 고유의 문화가 경쟁력의 핵심



III. 경영화두로 부상하는 기업문화

전략적 자산으로 再인식되고 있는 기업문화

- 기업의 사업 및 조직구조가 복잡다양해지면서 기업문화에 대한 체계적 관리의 중요성 증대
- 기업문화는 기업의 근본 체질로서 전략선택, 위기극복(turnaround), 대규모 인수 합병 등 주요 경영의사결정의 성패를 좌우
- 감성 등 소프트웨어적 요소가 중시되는 지식산업사회에서 차별화된 개성과 이미지를 창출할 수 있는 기업문화의 중요성이 날로 증가



III. 경영화두로 부상하는 기업문화

좋은 기업문화는 **고성과로 연결**

- 기업문화가 좋아질수록 경영성과도 양호하다는 것이 중론
- 특히, 시장에서 경쟁이 치열할수록 기업문화와 성과간 상관관계가 커짐

국내외적으로 기업문화에 대한 **관심 고조**

- 글로벌 대표기업의 CEO들은 기업문화의 중요성을 강조할 뿐만 아니라 실제로 '일하기 좋은 직장' 만들기에 적극적
- 한국기업들도 기업문화의 중요성을 크게 인식



IV. 국내 대기업의 기업문화 특징

항목	삼성그룹	현대그룹
환경	안정적이고 정태적인 환경	급속한 환경변화 (경기 및 환경에 심한 영향)
의사결정	품위절차 및 컨센서스 중시	오너의 과감한 결단
경영스타일	합리적, 관료적	모험적, 창의적
고객	소비재중심 최종고객	산업재 중심 기업(중간)고객
외부용역	내부조달 중시	도급 용역 등 외주관리 중시
라인과 스태프	재무, 인사 등 스태프 중시	라인현장 중시
과업성격	회계년도중심(연속적 순환적)	프로젝트 중심(불연속적)
과업진행	프로세스 중심	결과(공기(工期))중시
기술 / 설비	인력에 대한 의식	폐쇄적 소유의식
중시덕목	근면성, 성실성	진취성, 과감성



V. 외국의 성공적인 기업문화 사례

▶ HP (Hewlett-Packard)

- **인간존중의 경영이념 실천**을 통해 조직에 '신뢰'를 형성한 대표적 기업
- 거대기업도 근본 철학을 지켜나감으로써 가족과 같은 공동체를 이룰 수 있음을 보여준 사례

■ 경영방식

- '미국의 가장 존경받는 기업' 제5위로 선정
 - 창업가의 인본주의 경영철학 'HP Way' 즉, 자율적이고 창의적인 그들의 조직풍토, 구성원 및 고객을 소중히 관리하는 기업문화에서 파생된 결과
- '인간은 누구나 우수하며 여건만 갖추어지면 실제로 능력을 발휘할 것이다' 라는 것을 모든 임직원이 공유

■ 기업문화

- 인간존중의 경영이념을 바탕, HP특유의 제도·기법을 개발 활용
- 순회경영 : 관리자들이 구성원들간 친근하고 개방적인 의사소통
 - MBWA (Management By Wandering Around) : 관리자들이 사원들 방문 대화
- 문호개방정책 (Open Door Policy) : 관리자의 사무실 문을 항상 열어둠
- 실험실개방정책 (Open Lab Policy) : 실험실의 문을 항상 열어 믿음을 보여 줌
- 업무분담제도(Work Sharing) : 불황기에도 직원을 해고 하지 않고 일을 나눔
- 맥주파티 (Beer Party) : 구성원 모두가 참여하는 커뮤니케이션의 장 제공
- 기타 : 이윤분배 (Profit Sharing), 커피타임(Coffee Break)





V. 외국의 성공적인 기업문화 사례



👉 시노버스 파이낸셜 (Synovus Financial)

- 기업가치 공유 및 비전을 통해 조직에 활력을 불어넣은 대표적 기업
- 조직문화 정착을 위해 지속적으로 문제점을 찾아 개선사항 논의, 적극적으로 반영
→ Follow up 중요성

■ 경영방식

- 회사 매출뿐 아니라 직원을 생각하고 배려에 대한 고려(1996년) → 기업가치 공유와 비전 제시
- EVP (Employee Value Proposition) → 업무성과와 보상, 근무환경과 복지 등 직원의 행복가치에 중점
- PDE (People Development Exponent) 프로그램 → 커뮤니케이션을 통한 보다 원활한 의사소통 추진

■ 기업문화

- 직원들의 '기'살리기를 위해 기업문화 재정립 → '가슴이 있는 문화(A culture of the Heart)' 창조
- '문화적 신뢰위원회'(Cultural Trust Committee) → 매달 업무성과나 조직 내 제안사항 등을 토론
- '최고경영자와의 대화(Ask the CEO)' → 전 직원이 참석해 CEO와 터놓고 대화
- '팀 감사의 날'(Team appreciation Days) → 특정한 날 회사가 정기적으로 직원에게 감사의 뜻 전달



V. 외국의 성공적인 기업문화 사례

☞ 3M

- 모험을 장려하는 기업 가치관 '창의와 혁신', '학습조직' 으로 대표 됨
- 15% 규칙과, 30%규칙* 등의 전통과 학습조직의 풍토가 꾸준히 전통화 됨
→ 변하지 않는 가치관 및 거대 기업의 유연성에 대한 중요성을 일깨워 줌



■ 경영방식

- 3M의 궁극적인 지향은 바로 '창의와 혁신'
- 과거 4년간 개발한 신제품이 회사 총 매출의 30%를 차지 (연구개발 특화)
- 대량으로 수집된 개인 아이디어들이 3M이라는 거대 조직을 이끌고 지탱시킴
- 세계 현지의 문화, 습관, 사고의 다양성을 인정한다는 기본전제하에 각국의 기존 기업의 형태도 필요하다면 받아들이는 유기적 태도

- ◆ 15% 규칙
근무시간의 15%를 개인 아이디어 창출에 자유롭게 쉬면서 사용하라.
- ◆ 30% 규칙
최근 3년 내에 개발된 제품으로 30% 매출을 올린다.

■ 기업문화

- "아이디어를 죽이지 말라" 는 기업 방침
최고경영자라 하더라도 확실한 반증재료가 없는 한 직원들의 아이디어를 무시할 수 없음
- 기상천외한 아이디어 장려
- 자유로운 사무실 분위기도 이 같은 기업문화 반영
- '상식'이라는 흉기로 아이디어를 죽이지 않는 기업문화
- 학습조직의 원조
학습을 장려하는 독특한 기업 가치관, 학습을 통해 축적된 아이디어를 실행 가능토록 촉진하는 제도적 장치 마련



VI. 선진기업 기업문화의 시사점

■ 정체성(Identity) : 기업브랜드로서의 매력 및 경영전략과의 적합성

1. 기업문화의 브랜드化 : 기업문화를 통한 사회와의 소통
2. 경영전략과 기업문화의 조화 : 전략의 실행력 좌우

■ 실행주체(Agent) : CEO의 주도적 몰입 및 임직원의 호응과 신뢰

3. CEO의 오너 십 발휘 : 기업문화 변화의 기본 동력
4. 임직원 배려를 통한 신뢰 회복 : 기업문화의 토대를 형성

■ 과정(Process) : 기업문화에 대한 공감대 형성과 부단한 실천 노력

5. 긍정적 성과를 초기에 가시화
6. 점진적이지만 근본적인 변화를 추구