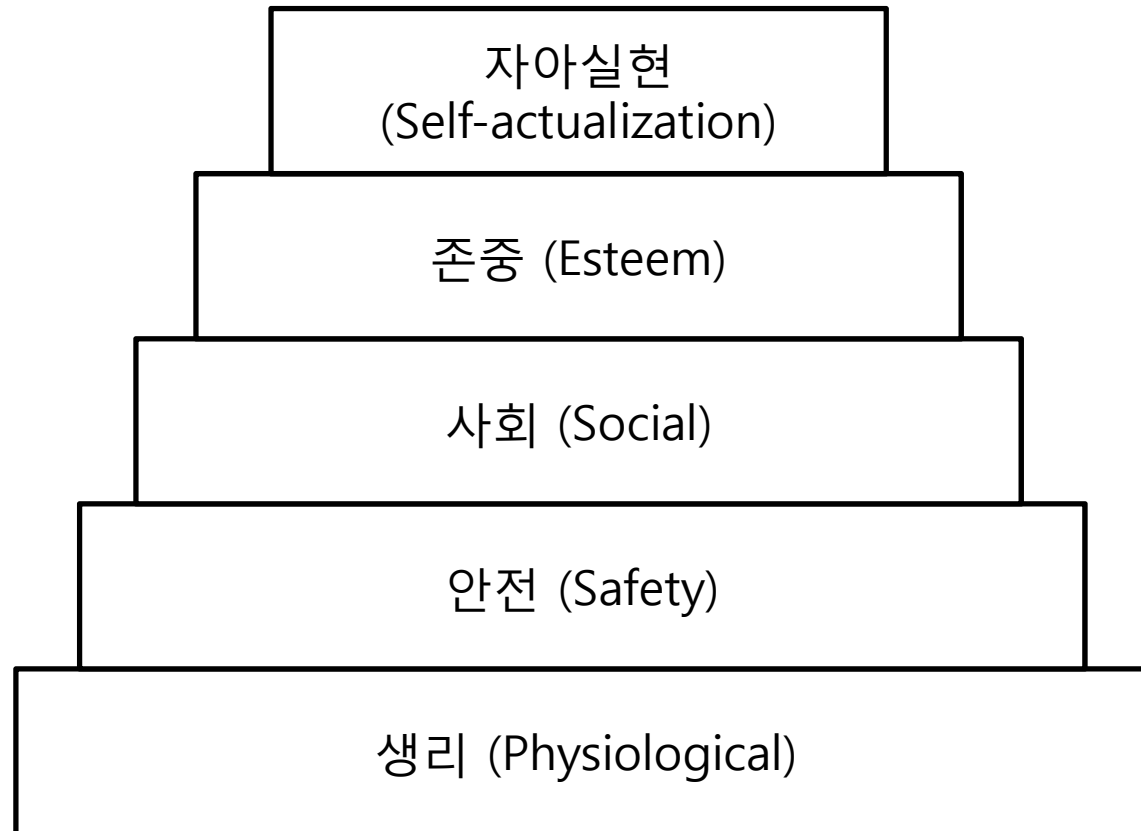


4장: 품질을 위한 경영: 조직, 리더십, 의사결정

린컨전기회사 (Lincoln Electric Company):

- 1895년 John C. Lincoln 이 전기모터를 생산하는 회사를 설립; 곧 아크웰딩기계분야에서 리더가 됨.
- 1914년 창업자의 동생(James)이 경영권을 승계
 - 동생은 왕년의 미식 축구 선수
 - 강한 직업 윤리 강조, 유다교-기독교적 가치
 - 조언이사회(Advisory board) - 직원 중 선출된 대표들로 구성
 - 간단한 전략: 좋은 품질의 상품을 경쟁자보다 싼 가격에 생산
 - 인센티브 경영: 생명보험, 유급휴가, 주식 분배, 인센티브 보너스
- 1960년대 종신고용제 도입
- 틈새시장전략: 전기용접기계, 전기 모터에 집중
- 1980년대 초 40%의 판매고 감소를 경험; 단 한명의 직원도 해고 되지 않음
- 1998년 64년 연속 직원들한테 보너스 지급
- 2004년 John M. Stropki 가 CEO로 취임하면서 전통을 이음
- 모범사례 of Douglas McGregor's Y 이론 (Theory Y) - 참여경영 (Participatory-style management)

Maslow 욕구계층이론



Douglas McGregor X 이론 (Theory X)

인간의 근본 성격

- 게으름
- 일하기 싫어함
- 책임지는 것을 싫어함
- 오로지 안정(security)만을 추구함
- 새로운 도전을 싫어함
- 상호협력력을 싫어함
- 이기적
- 생리적 욕구와 안정 욕구에 의해 동기부여
받음

Douglas McGregor Y 이론 (Theory Y)

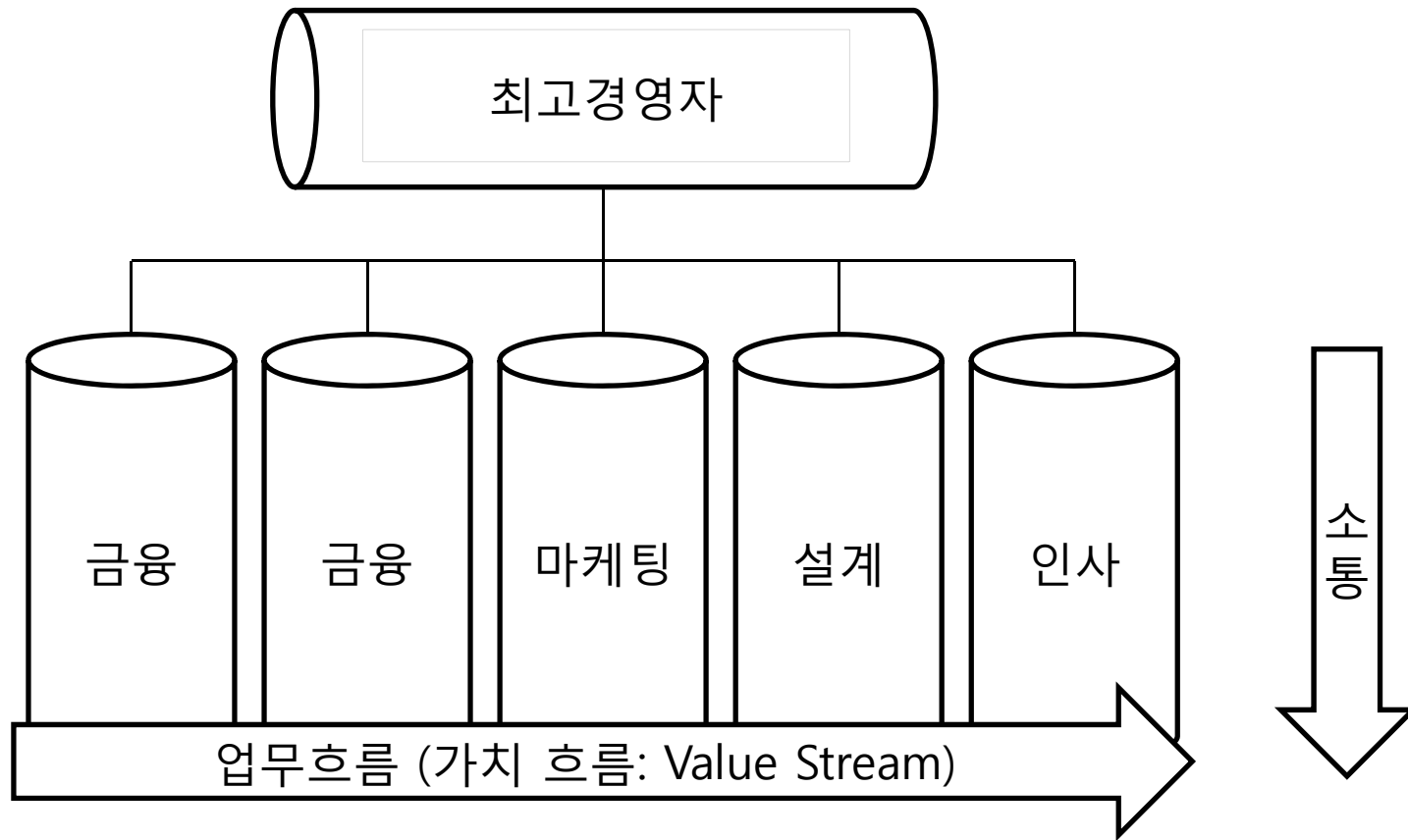
인간의 근본 성격

- 일이란 자연스러운 것
- 자기행동의 방향을 스스로 정하고 자제
- 책임있는 행동을 함
- 조직내의 타인을 위하여 행동
- 자아실현 욕구에 의하여 동기부여 받음

기계적, 유기적 구조의 비교

	기계적 (Mechanistic)	유기적 (Organic)
작업설계 (Work Design)	전문화 (Specialized) 파편화 (Fragmented) 내용경직 (Content Rigid)	공통일 (Common Tasks) 팀워크 (Teamwork) 유연한 내용 (Flexible Content)
제어 (Control)	엄격한 계층 (Strict Hierarchy) Rules Based (규칙기반) 중앙집중식	평평한조직 (Flat Structure) 적은 수의 규칙 (Few Rules) 분권식
소통 (Communications)	수직적 (Vertical)	수평적 (Horizontal)
적용 (Application)	대량 생산 (Mass Flow) 프로세스 산업	배치 (Small Batch) 맞춤형 환경 (Make-to-order)
보상 (Reward)	업무수행 (Doing their jobs) 에 대해	목표성취능력(Business skills to achieve business goals)에 대 해

업무의 교차기능(Cross-Functional)성



사회적 가치가 조직 구성에 미치는 영향

- 자식들이 제일 가져야 할 덕목
 - 1890년 설문조사: 순종 (obedience)
 - 1990년 설문조사: 독립심 (independence)
- 가치이전 (Value Migration)
 - 계획경제 -> 시장경제
 - 맥주 -> 와인 -> 막걸리 산업
 - 공업화 -> 저탄소 녹색산업
 - 종신고용 -> 사오정
 - 월화수목금금금 -> 여가선용 -> 산사체험
 - 중요가치(Core value)의 변화

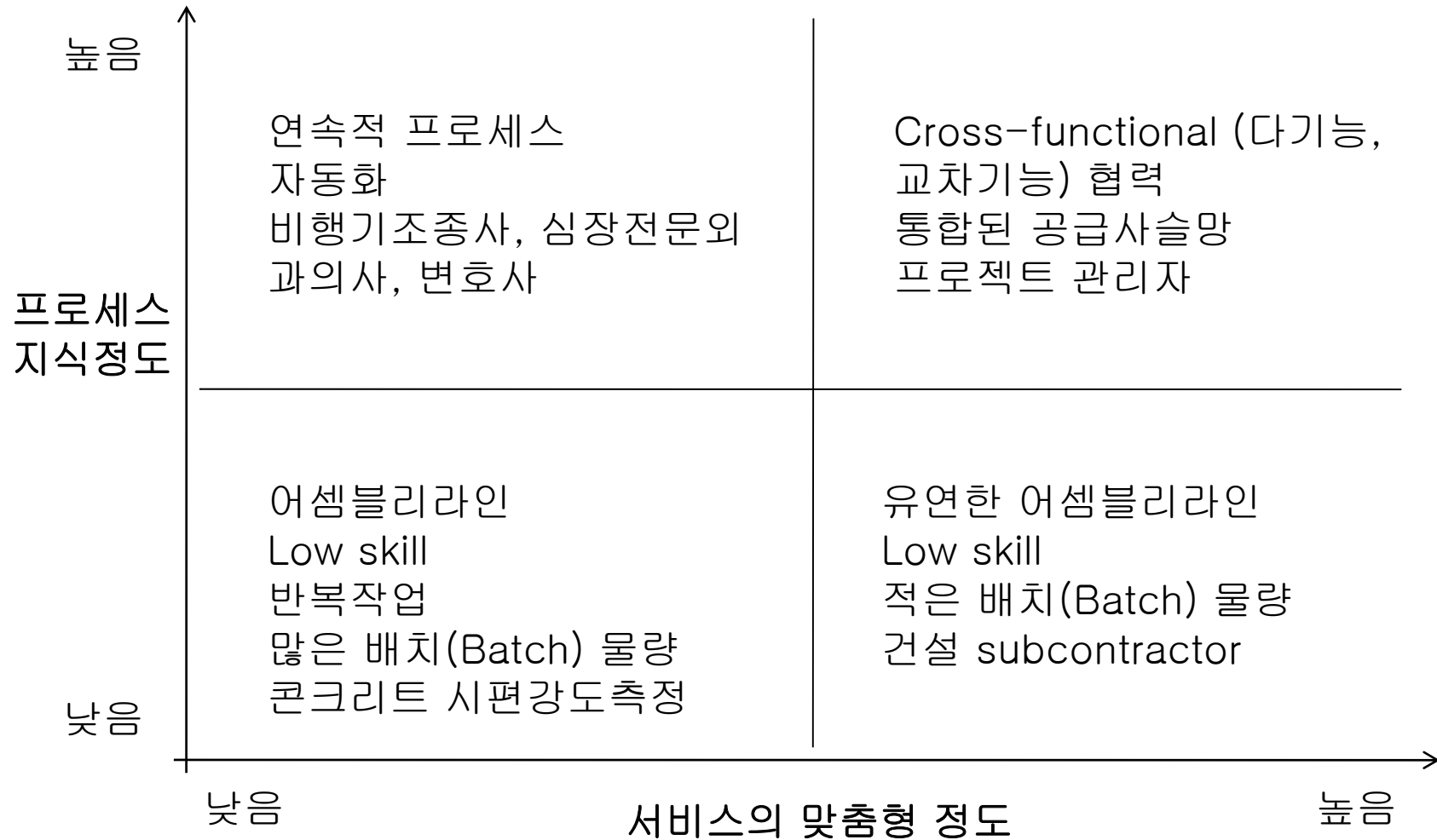
지식내용에 기반한 조직 구조

- 사원이 사용하게 되는 지식의 양이 회사조직의 구성에 영향을 미침
- 매크로 구조 (Macrostructure):
 - 지배구조 (corporate governance)
 - 실질적인 지식기반이랑 별 관계가 없음
 - 상품과 기능이 함께 포함된 조직
 - 여러 브랜드 보유: 현대, 기아; 토요타, 렉서스; 대림, 삼호
- 전략적 구조 (Strategic structure)
 - 미래: 전략적 계획
 - 운영(operations): 전술적 계획
 - 수행(doing): 실시(execution)
 - 전공영역으로서의 경영(Management)

지식내용에 기반한 조직 구조 (계속)

- 전략적 구조 (계속)
 - 지식근로자 (knowledge worker)
 - 고객과의 접촉
 - 전략계획(strategic planner: futurist)자 전술계획자(tactical planner: operationist) 모두 수행자(doer: executionist)로부터 배움
 - 계획위원회 (planning council)
- 작업프로세스(work process)구조

작업 프로세스 (Work Process) 구조



격자구조와 품질

- 격자구조 (Lattice structure)
 - 고객의 요구와 조직의 자원을 일치시킴
 - 당김의 철학 (Pull Philosophy)
 - Turn-Key, CM
- 조직구조와 품질 (Structure and quality)
 - 조직구조가 품질을 보장하지는 않음
 - 교대로 하는 리더십 (roving leadership)
 - 리더십은 앞으로의 계획(forward planning)이지 현재의 운영(current operations) 이 아님

고품질 리더십 (Quality Leadership)

- 헌신(commitment)과 리더십(leadership)의 차이
 - 헌신적 경영자(committed management)
 - 우선순위를 결정
 - 자원의 배분
 - 새로운 프로그램의 시작
 - 하지만 충성스러운 추종자를 배출하지는 못함
 - 리더
 - 사람들의 감정에 영향을 미침
 - 창조성과 열정을 일깨움
 - 효과적인 소통
 - 팀정신(team spirit)을 도출
 - Deming의 14지침
 - 1. 항구성있는 사명감의 창조 (Create constancy of purpose)
 - 2. 새로운 철학의 수용

고품질 리더십 (계속)

리더의 책임

- 에너지 (Energy)
 - 명쾌한 비전 제시
 - 새로운 아이디어 장려
 - 영감을 받은 직원 창출 (Create inspired workforce)
- 가치 (Values)
 - 고객중시 문화 창출
 - 자유로운 의견표출을 장려
 - 공정함(fairness)과 공평함(equity)을 독려
 - 다른사람과 그 가족에 대한 존경
 - 보상(reward)과 인정(credit)을 공유
 - 자랑스러움(pride), 위엄(dignity), 과 충성심(loyalty)을 증진

고품질 리더십 (계속)

리더의 책임 (계속)

- 유효성 (Effectiveness)
 - 팀워크와 타인에 대한 배려를 장려
 - 새로운 아이디어를 받아들일 준비
 - 모든 조직수준에서의 참여를 독려
 - 언제 누구의 말을 들을것인지를 파악
 - Roving 리더십 장려
- 개발 (Development)
 - 미래의 리더를 육성
 - 직원들이 자신이 될 수 있는 최고가 되도록 도움
 - 지속적인 학습의욕을 고취
 - 직원들이 성장하도록 또한 다양성을 활용하도록 독려
 - 변화에 기꺼이 투자

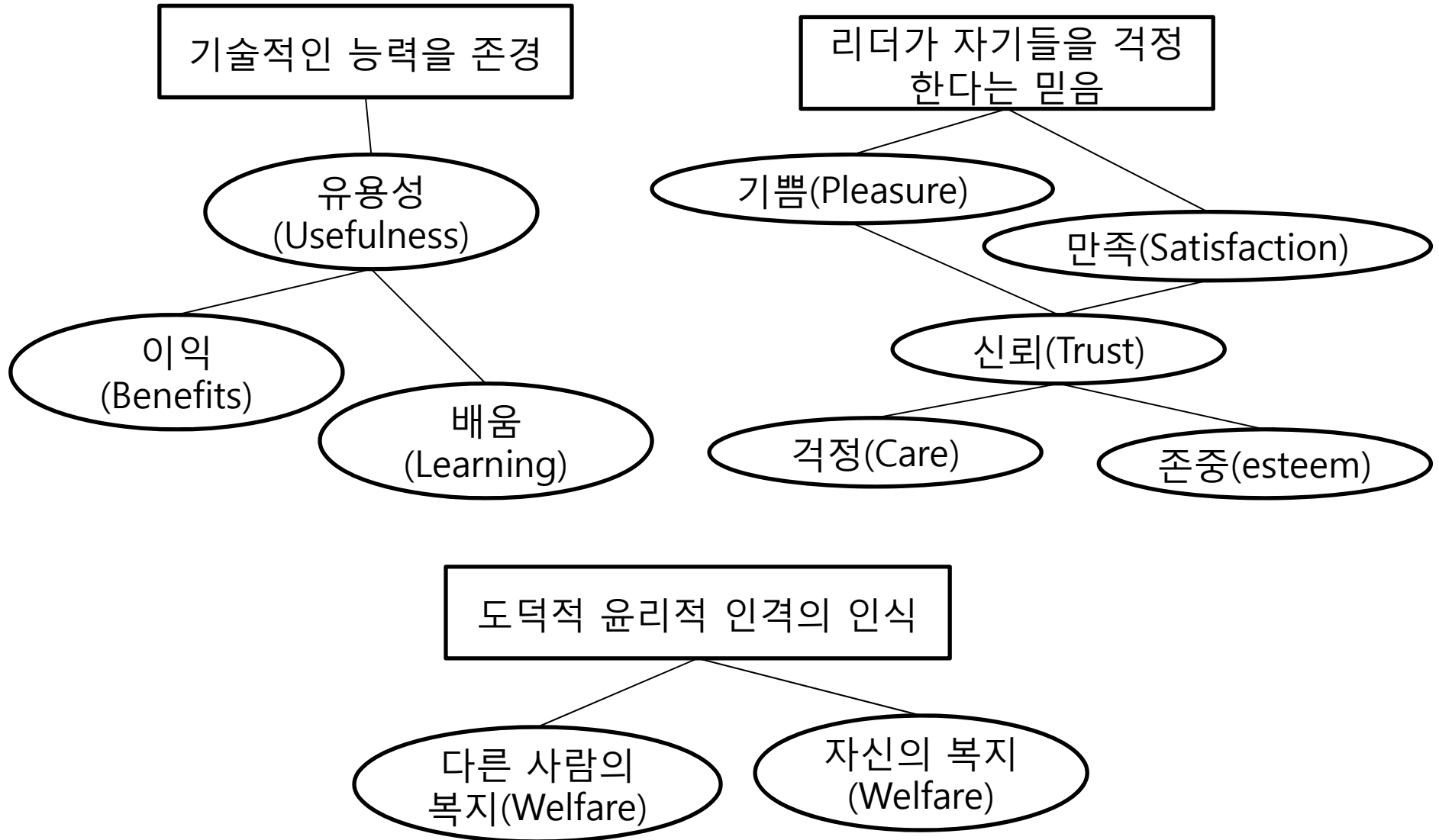
FedEx 리더십 속성

- 카리스마 (Charisma)
- 배려 (Consideration)
- 격려 (Stimulation)
- 용기 (Courage)
- 신뢰 (Dependability)
- 유연 (Flexibility)
- 고결 (Integrity)
- 판단 (Judgment)
- 존경 (Respect for Others)

왜 리더를 따르나?

- 사람들은 좋은 결과(good outcomes)를 추구한다.
- Good
 - 편리한 (useful)
 - 기쁜 (pleasant)
 - 도덕적인 (moral)

왜 리더를 따르나? (계속)



왜 리더를 따르나? (계속)

- 도덕적 권위:
 - 공정함 (Fairness)
 - 고결함 (integrity)
 - 충성심 (loyalty)
 - 결의 (determination)
 - 용기 (courage)
 - 책임감 (responsibility)
 - 관대함 (generosity)
 - 겸손함 (humility)
 - 유머 (humor)

리더십 기술 (Skills)

- 시기를 맞추는 능력 (A sense of timing)
- 동기를 부여하는 능력 (Ability to enable)
- 변화를 주창 (Advocate for change)
- 비전 (Vision)
 - 긍정적인 전망 (Positive outlook); 문제를 넘어갈 수 있는 중간 단계의 장애로 생각함
- 감정이입(Empathy)능력
- Jo Ann Brumit, CEO of KARLEE, MBNQA winner
 - 커다란 감사의 마음으로 겸손하게 남을 섬기기를 원한다면 누구나 리더가 될 수 있음 (“Anyone can be a leader if he or she chooses to serve others first, is humble, and has a heart full of thanksgiving”)
- 리더십은 길러질 수 있음

고품질 의사결정 (Quality Decision Making)

분석적 (Analytical)

내부수익률 계산
시계열분석기법을 사용
안정적인 재고를 계산
연료소비량 계산
몬테카를로 시뮬레이션

자연적 (Naturalistic)

프로그래밍식 (Programmed)

집에서 직장까지 내비게이션
친구에게 전화
차운전 또는 자전거 타기
기계 운전

비프로그래밍식 (Nonprogrammed)

새로운 건설장비 선택
새로운 문제의 해결
휴가설계
전략결정
직관적 판단력을 활용한 미래 예측

고품질 의사결정 (계속)

비프로그램식 의사결정을 내리는 방식

직관 (Intuition)	⇒	육감; 일탈하는 현상 분석; 차트
정신적 시뮬레이션 (Mental simulation)	⇒	그럴듯한 프로세스의 추상적 지도
영향력 (Leverage)	⇒	문제를 기회로 바꾸는 능력
보이지 않는 것을 보기 (See the invisible)	⇒	암묵적 지식 (Tacit knowledge)
이야기 전개 (Story telling)	⇒	상황을 재현하는 능력
은유적 추론 (Metaphorical reasoning)	⇒	비슷한 상황을 가정: 썩는 사과
마음 읽기 (Mind reading)	⇒	말하는 사람의 의도를 파악
이성적 분석 (Rational analysis)	⇒	PDCA
팀 마인드 (Team Mind)	⇒	그룹으로 생각하고 행동하는 능력

잘못된 결정(Poor Decision)의 원인

- 선입견
 - 처음부터 답을 가지고 들어가는 오류를 범할 수 있음.
 - 통계학으로부터 정확한 사실을 배울 수 있음
- 숨어있는 병원체 (Latent pathogens): Deming은 프로세스 에러가 96%까지 높을 수 있음을 인지
- 경험의 부족
- 데이터의 부족
- 관성력에 의한 오류 (de minimus error)

요약

- 기계적 vs. 유기적 조직구조
- 가치흐름의 주인의식의 중요성 (value stream ownership)
- 격자 구조 (Lattice structure)
- 좋은 리더쉽
- 분석적 vs. 자연적 의사결정
- 잘못된 결정의 이유