디지털 네트워크 시대의
행동하는 학습조직 개발

2003년 10월 11일

정 진 호

경쟁력평가원 원장

경제학박사

jeong@cvikorea.net

오늘의 발표 내용

1. 디지털 네트워크 시대의 기업 혁신전략

2. 고객과 회사를 위한 최고의 서비스 품질

3. 스마트한 기업의 즉각적인 지식 실천

4. 행동하는 지식근로자의 완벽한 업무수행

5. 자기주도 생산성 향상이 바로 성공 습관

(사례) 웨스트 뱅쿠버 지역의 블루버스

오늘의 Keyword

1. 변화의 기회를 활용하라

2. 최고의 품질을 고집하라

3. 아는 것부터 당장 실천하라

4. 지식경영자로 다시 태어나라

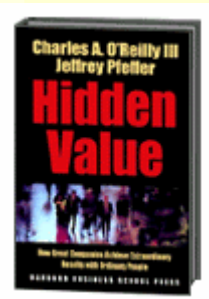
5. 성공은 과정이다. 절대 포기 말라

"서비스는 시스템이다"

Introduction

기존의 조직구성원 개개인의 능력과 자질을 조화시켜 활용할 수 있는 효과적인 방법을 개발하는 것이 조직 외부로부터 훌륭한 능력을 갖춘 새 인재를 영입하는 것보다 더 중요하다.

인재확보의 가장 효과적인 방법은 새로운 선진 채용기법의 개발이 아닌, **조직원 중심의 조직 (people centered organization)**을 만드는 것이다. 성공한 기업들은 조직이 이미 보유하고 있는 전체 조직원 개개인의 창의력, 열정, 에너지와 재능을 발휘하게 해서, 이를 충분히 활용하는데 중점을 두고 있다.



조직원 중심 기업의 특징

1. 조직원들에게 스스로 **스타(Star producer)**가 되도록 하고
2. 내부 조직원들의 요구에 정확히 부합하는 **가치지향 비즈니스시스템 (value-driven business system)**을 통해 **장기적인 성공**을 이루며
3. 감독보다는 **실질적인 리더십을 행사하는 관리자**들에 의해 조직의 전체적인 업무가 추진되는 것이다.

기업의 경쟁력 유지를 위해 **지적 자산(intellectual assets)** 에 대한 의존도가 계속 높아지면서, 기업 내 모든 조직원들의 협조능력과 **내부조직원들을 통한 최상의 성과도출**이 우선 순위로 부각되고 있다.

(Charles O'Reilly III. Jeffrey Pfeffer. 2000. 8)

사례 연구 1 - Southwest Airline

LA국제공항에서 보면 빨간색과 노란색이 어우러진 보잉기를 자주 볼 수가 있다.
이 비행기가 **Southwest Airline**.
Northwest는 자주 들어 보았어도 Southwest는 좀 생소한 이름이다.
그런데 이 항공사가 미국에서 제일 잘 나가는 항공사라고 한다.

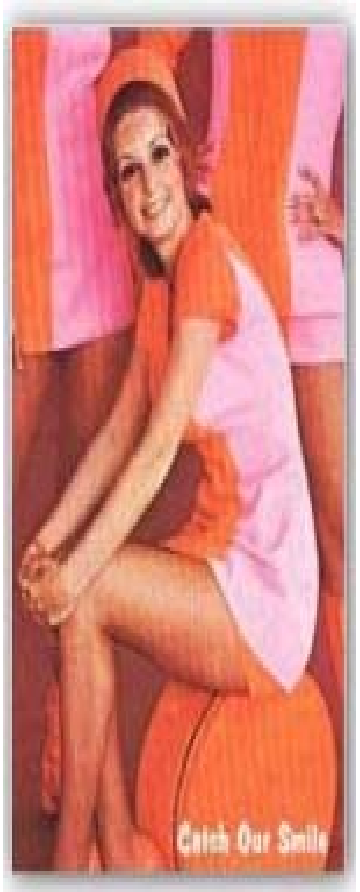
미국 서부지역(샌디애고)에 기반을 둔 이 비행기는 셔틀(Shuttle)로 운항이 된다.
그래서 좌석이 미리 지정 되는 것이 아니라 **일반 버스처럼 타는 순서대로 자기가 좋은 자리에 앉는다**고 한다.

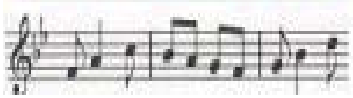
기내 분위기는 다른 항공기와는 달리 **자유분방(自由奔放)**하다.
승객들과 농담도 서슴치 않는 승무원들... 때에 따라 노래도 한다.

그야말로 **일의 즐거움 그 자체가 회사의 분위기**.

이런 분위기가 비행기 안에서 승객에게도 전달이 된다.

이 항공사는 **1949년부터 운항**을 시작하였다.





Southwest Airline은 어떤 회사인가?

southwest.com

■ 기업 소개

미 항공업계 5위 기업으로 29,000명의 종업원을 가지고 있으며,
연 매출 40억 달러 규모로 미국에서 **"가장 일하고 싶은 기업"** 으로 자주 거론된다.

■ 핵심 철학과 가치

일은 재미있어야 하며 놀이가 될 수 있다. 따라서 여유를 가지고 일을 즐겨라.
모든 **개인은 중요한 존재이므로** 존경과 존엄으로 대해야 한다.

■ 인력 관리 실천 사항

고객의 편의 도모를 위한 모든 방법에 대한 긍정적 평가
세심한 채용 절차 및 **자체 연수원 운영**
기업 정보의 상세한 공개를 통해 조직원들의 **주인 의식** 함양
이익 분배 및 주식 인센티브 제공 등을 통한 **공동 인센티브 제도** 운영

■ 핵심 교훈

Southwest의 성공은 **기업의 가치와 전략 수행에** 사용되는 시스템 및 그 실천 사례가 함께 조화를 이루기 때문에 가능하다.
모든 조직 구성원들은 **고도의 자산 활용과 저비용 지출이라는** 공통 목적 달성을 위해 노력한다.

조직원 중심 기업의 3가지 공통점

1. 가치 정의가 명확하다

조직원 중심의 기업에 있어 가장 중요한 것은 가치 설정과 이에 대한 공유이다.

1. 고유 핵심 역량에 중점을 두고
2. 문제 해결을 서로 도와주며
3. 유사한 가치를 가진 사람들을 선별하는 것이다.

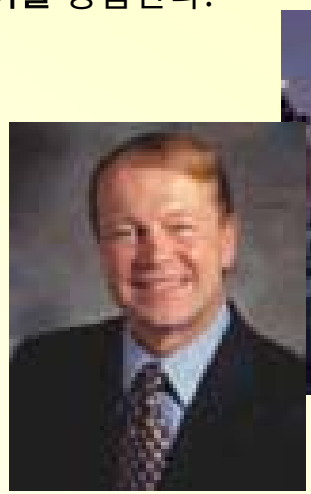
사례 연구 2 - Cisco Systems

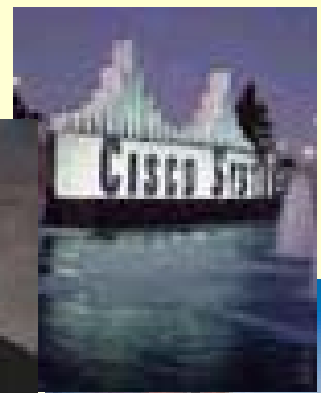
■ 기업 소개

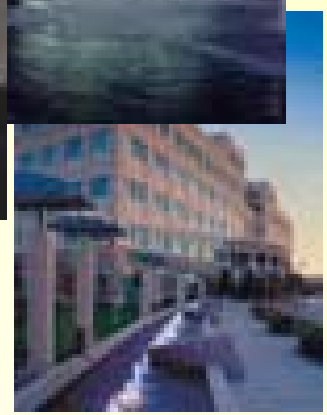
Cisco는 12년 만에 **주식의 시가총액 1,000억 달러 이상을** 획득한 기업이다.
라우터, 변환장치, 서버 등 네트워크, 특히 **인터넷 관련 소프트웨어를** 공급한다.

■ 핵심 철학과 가치

고객의 성공을 위한 헌신 - 혁신과 학습
파트너십 - 팀워크
최소 투자 최대 효과







■ 인력 관리 실천 사항

조직원들의 **기업 소유에 대한 공동 의식 및 충성심**
온라인 상시 채용 시스템 및 **인재 추천 시스템** 운영
스톡 옵션 시스템 운영

■ 핵심 교훈

기업이 원하는 제품이 아닌, **고객이 원하는 제품을** 생산한다.
기업 문화와 가치를 수행할 때 경쟁자가 **모방할 수 없는 독특한 방법을** 사용한다.
정책 설정 과 수행, 리더의 행동은 **협력**에 기반을 두고,
외부와의 공적인 거래 및 관계자 내부 거래는 **일관**되게 한다.

2. 조직원 관리에 서로 협력한다

조직원 중심 기업은 가치를 증대하기 위해 **비즈니스 실행에** 역점을 둔다

1. 문화에 힘이 있다
2. 조직 문화에 적응할 수 있는 인재를 채용한다
3. 조직원에 대한 투자를 과감히 한다
4. 광범위하고 심도 깊은 정보를 공유한다
5. 팀 단위로 시스템을 구축한다
6. 보상 및 인정을 시스템화 한다

사례 연구 3 –
New United Motor Manufacturing

■ 기업 설명

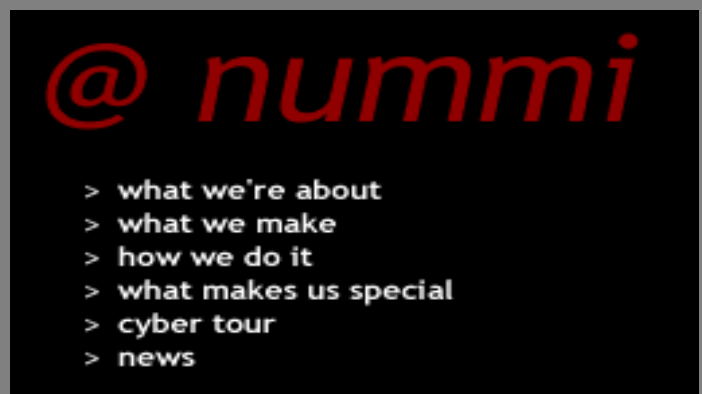
General Motors 와 Toyota의 합작 제조업체로, 조업이 중단된 캘리포니아의 GM 제조 공장에 설립, **미국 내에서 가장 효율성이 높은 자동차 조립 공장으로** 성장했다.

■ 핵심 철학과 가치

직원들의 가치와 존엄에 대한 인식 - 작업 환경 개선을 위한 노력
직원들의 뛰어난 성과 도출을 위한 지원 - **성과 중심**

■ 인력 관리 실천 사항

직업의 안정성 - **무해고 정책**
수평적 3단계 조직 구조
간단 명료한 직무 구분
지속적인 직무 연수
공정하고 개방적인 보상 시스템



■ 핵심 교훈

신뢰와 존경, 지속적인 개선 등의 가치가 모든 운영 시스템과 함께 조화돼 **뛰어난 성과를** 달성할 수 있다.
조직원들의 권한 이양과 **인재의 지속적인 보유 능력** 강조

3. 경영진이 역동적이며 신뢰를 중시한다

경영진이 가치와 문화를 강조하는데 힘입어, 조직원과 경영진간에 신뢰가 생성되면 다음과 같은 중요한 **상승 효과가** 형성된다.

1. 조직원의 이익 창출이라는 기업 경영 방향에 대한 조직원들의 확신과 이에 따른 충성도 배가

2. 직원들의 충성도 배가로 인한 기업에의 기여도 확대 및 고용 상태 안정

3. 장기 고용에 따른 조직원들의 성과 증대

조직원 중심 기업의 3가지 행동강령

조직원 중심의 기업에 대한 인식을
실제 행동으로 옮기기 위해서는

1. 성공을 목적보다는 과정으로 인식하고

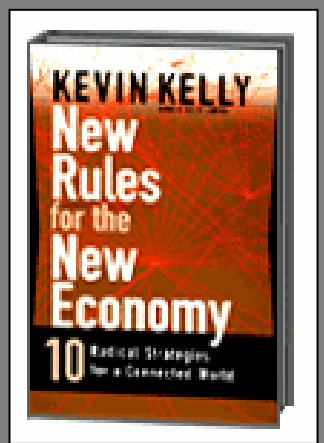
2. 되도록 많은 사람을 과정 안으로 참여시키고

3. 말보다는 행동을 중시해야 한다.

1. 디지털 네트워크 시대의 기업 혁신전략

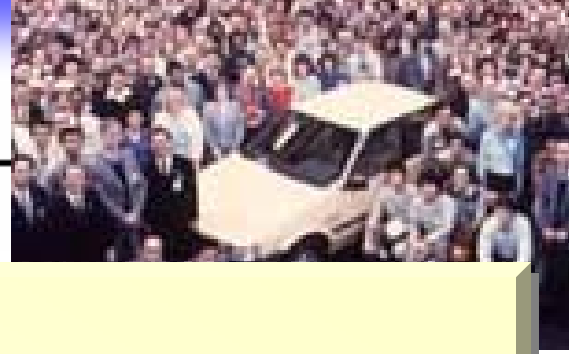
전략 NO.1: 지향한다.

- 컴퓨터 사용의 초창기에는 모든 사람들이 중앙 집권적인 강력한 컴퓨터를 원했다. 그러나 하드웨어 기술과 네트워크의 발달에 따라, **다수의 컴퓨터가 각각의 기능을 충실히 수행함은 물론 상호 연결로 더 높은 성능을 발휘**할 수 있게 되었다.
- 기업도, 방향을 제시하는 **리더는 존재하되, 의사결정 권한은 분산**시킴으로써 앞으로의 네트워크 경제에서 경쟁력을 발휘할 수 있게 된다.
- 분산화 전략을 수행 하기 위해서는
  - 모든 조직원과 조직 자원을 하나로 연결하고.
  - 조직 전체로 특히, 조직의 외부 경계(기업 활동이 일어나는 곳이 바로 이곳이다.)로 지식을 전파하고,
  - 실시간으로 발생하는 일들에 즉각 반응할 수 있도록 조직을 구성하고,
  - 네트워크에 연결되어 있는 요소를 더 많이 파악함으로써 네트워크를 실 세계에 더욱 근접하게 설계해야 한다.



(Kevin Kelly. 1998. 11)

1. 디지털 네트워크 시대의 기업 혁신전략



전략 NO. 2: 희소성보다는 대중성을 택한다.

- 산업 시대에는 희소성이 가치의 척도였다. 그러나 네트워크 경제에서는 **관계와 표준이 가치의 기준**이 된다. 즉, 많은 사람들이 공통적으로 사용해야 가치가 있다는 것이다. 오늘날 전세계 많은 사람들이 이용하는 **인터넷**에서, 엄청난 잠재력을 가진 새로운 사업 기회들이 계속 생겨나고 있다는 사실을 간과해서는 안 된다.

- 이런 전략을 수행하기 위해서는

  - 현재 생산하고 있는 제품이나 서비스와 관련된 네트워크의 수를 극대화하고,

  - 다른 사람들이 기업의 네트워크 일부를 형성하여 그로 인해 새로운 이익을 얻을 수 있도록 허용하고

  - 생산 제품의 보급형 모델을 어디에서든 무료로 얻을 수 있도록 해야 한다. 그러한 보급형 모델을 고객의 요구에 맞게 차별화 시킨 특성화된 제품의 개발로 기업의 이윤을 달성할 수 있다.

- 결국 네트워크 경제에서는 희소 가치에 집착하는 이보다는 **일반적으로 널리 사용되는 대중성을 지향하는 사람들**에게 많은 사업기회와 그에 따른 이윤이 보장된다고 할 수 있다.

1. 디지털 네트워크 시대의 기업 혁신전략

전략 NO. 3: 혁신이 최상의 전략이다.

● **네트워크는 본질적으로 불안정하고 불확실하다.**

따라서 많은 변수가 존재하고 이는 네트워크 경제에 있어서의 많은 혁신의 가능성이 있음을 뜻한다. 혁신은 새로운 제품, 새로운 제품군, 새로운 제조방법, 새로운 조직형태, 새로운 산업, 나아가 새로운 경제를 만들어낼 수 있다.
따라서 혁신은 조직의 발전을 위해 지속적으로 이루어져야 한다.

● **혁신이 가능한 유연성 있는 조직을 만들기 위해서는**

- 혼돈 상태를 적극 이용하고(새로운 가능성의 기저로 생각하고),
- 조직원들의 실수를 질책하기보다는 오히려 격려해주고,
- 조직의 핵심 가치를 제외하고는 모든 것에 변화의 여지를 남겨두어야 한다.

1. 디지털 네트워크 시대의 기업 혁신전략

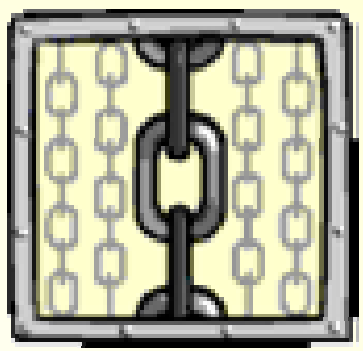
전략 NO. 4: 네트워크를 이용, 기업과 고객의 관계를 증대시킨다.

- 산업화 시대에는 생산성 향상이 중요한 문제였으나 네트워크 경제에서는 관계를 구축하고 이를 확대시키는 것이 무엇보다 중요하다.

- 네트워크 경제에서는, 고객이 원하는 제품과 서비스를 만들고, 고객의 선호도 변화를 감지하고, 고객이 미래에 무엇을 원하게 될 지를 예견하고, 나아가 전혀 새로운 것을 만들어 고객의 원하는 바를 변화 시키는 등 고객과의 관계를 확장 시키거나 때로는 새로운 관계를 발생시키기도 한다. 즉 기업은 지속적으로 고객을 파악하고 고객 또한 기업의 의사결정에 영향을 끼침으로써 그 관계가 더욱 긴밀해진다.

- 이를 더욱 확고히 하기 위해서는

  - 고객이 기업만큼 지식(상품 지식)을 갖출 수 있도록 점진적인 교육을 실시하고,
  - 고객이 자유롭게 의견을 제시할 수 있도록 웹 사이트로 고객들을 서로 연결시키고,
  - 고객으로 하여금 제품과 서비스의 생산에 관여할 수 있도록 해야 한다.



전략 NO. 5: 새로운 기회를 포착한다.

● 네트워크 경제에서 부를 창출하는 가장 좋은 방법은 새로운 기회를 발견하고 만들어 내는 것이다.
과거에는 모든 기업 활동에 있어 생산성 및 효율성이 중요시 되었으나 네트워크 경제에서는 **새로운 기회를 누가 얼마나 빨리 포착하는가가** 가장 중요하다.

● 이를 위해서는

- 네트워크 경제가 기존의 것들을 더 잘 수행할 수 있도록 기대하지 말고 완전히 다른 일들을 할 수 있는 방법을 모색하고,
- 현재의 일이 일상적인 것이라면, 뭔가 다른 일을 찾아보고.
- 전혀 새로운 관심 분야를 모색해 보고,
- 외부로부터의 기회들을 찾아보아야 한다

2. 고객과 회사를 위한 최고의 서비스 품질

모든 조직은 다음 3가지 레벨을 바탕으로 구성된다.

1. 비즈니스 레벨

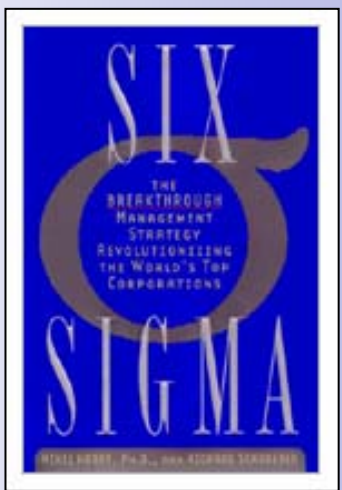
최고 경영자의 리더십에 의해 실행되며 주로 비즈니스 전체를 이끌어갈 정보와 경제적 시스템에 초점을 맞춘다.

2. 운영 레벨

다수의 프로세스들을 통합한 후 문제점들을 개별적으로 다룰 수 있게끔 각 구성 성분을 세분화한다.

3. 프로세스 레벨

문제를 해결하기 위해 어떤 방법을 취해야 하는지를 결정하며 이러한 문제가 다시 발생하지 않도록 할 수 있는 모든 방법들을 표준화한다



(Mikel Harry, Richard Schroeder. 1999. 12)

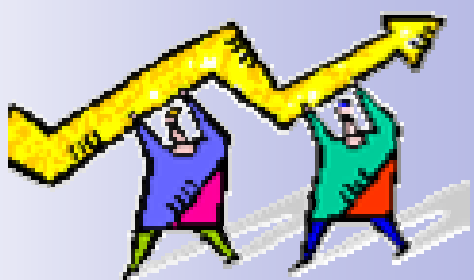
품질혁신전략을 적용하여 더 큰 이익과 더 나은 품질을 목표로 앞에서 말한 3가지 레벨에 각각 적용된다. **품질혁신전략은 다음 4단계 과정에 적용되며,** 각 단계는 2가지 측면을 갖고 있다.

- **1 단계 - 인식**
  1. 인식 - Six Sigma 프로그램을 이해한다
  2. 정의 - 최고의 이윤을 남길 수 있는 프로젝트를 파악한다.

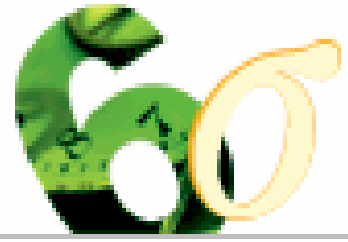
- **2 단계 - 특성 파악**
  3. 측정 - 현재 업무 수준을 평가하고 목표를 설정한다.
  4. 분석 - 구체적인 단기 및 장기 목표를 설정한다.

- **3 단계 - 최적화**
  5. 개선 - 가장 중요한 변수들을 우선적으로 개선한다.
  6. 통제 - 현실적인 성과를 내도록 통제한다.

- **4 단계 - 제도화**
  7. 표준화 - 조직이 미래에도 지속적으로 이용할 수 있는 최상의 실행 프로세스를 구축한다.
  8. 통합 - 개발된 최상의 프로세스를 지원하고 강화시킨다.



2. 고객과 회사를 위한 최고의 서비스 품질



Sigma 등급에 따라 현재 진행중인 업무를 측정한다.

18세기 Vilfred Pareto 에 의해 처음으로 제기된 **80-20 원리**는 Six Sigma 프로그램의 핵심 개념을 나타내는데, 특히 Six Sigma 프로그램은 20%의 결점을 유발하는 사소하면서도 많은 부분을 차지하는 프로세스가 아닌, 80% 의 결점을 유발하는 소수이면서도 중대한 문제를 갖고 있는 프로세스에 초점을 둔다.
Six Sigma 경영자들은 Sigma 등급에 따라 품질 수준을 측정하며 이상적인 **제 6 레벨**에 도달하기 위해 지속적으로 노력한다.

Sigma 레벨	일백만번의 기회 당 결점횟수(%)
1	697,700 (69.7700%)
2	308,537 (30.8537%)
3	66,807 (6.6897%)
4	6,210 (0.6210%)
5	233 (0.0233%)
6	3.4 (0.00034%)

2. 고객과 회사를 위한 최고의 서비스 품질

핵심 비즈니스 추진요소에 지속적인 관심을 갖는다.

기업들은 Six Sigma 프로그램 중점 분야를 변경시킬 수 있다. 예를 들어 처음에는 단기적인 비용절감에 초점을 맞추다가, 경쟁력 향상을 위한 장기적 프로젝트로 초점을 이동시킬 수 있다. 이렇듯 Six Sigma의 장점은 특정 시점에서 특정 조직의 요구를 충족시킬 수 있다는 것이다. 즉

- 고객에게 가장 큰 불만족을 초래하는 요소에 초점을 맞출 수 있고,
- 가장 중대한 가치 프로세스 중에서 현재 가장 낮은 수준의 업무 성과를 나타내는 곳에 초점을 맞출 수 있고,
- 구체적인 Six Sigma 프로그램으로 판매와 고객 만족에 부정적인 영향을 미치는 문제들을 해결하는 것을 목표로 삼을 수도 있다.

3. Bridging the Knowing –Doing Gap
스마트한 기업의 즉각적인 지식 실천

1 – 왜 하는지를 이해하는 것이, 어떻게 하는지를 아는 것보다 중요하다.

2 - 말을 잘하는 것만이 능사가 아니다. 계획이나 프리젠테이션, 오랜 역사보다 '실천'이 중요하다.

3 - 경험보다 좋은 스승은 없다.

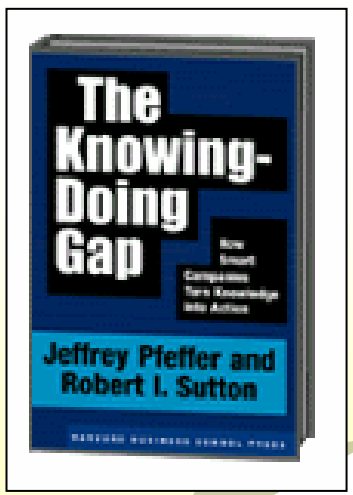
4 - 실수는 학습을 위해 필연적인 것이다. 기업은 실수에 대한 내성을 갖추어야 한다.

5 - 두려움은 지식과 실천 사이에 괴리를 발생시킨다.
두려움이 있다면 이를 제거하라.

6 - 내부의 경쟁은 비 생산적이다. 외부의 경쟁자와 경쟁하도록 하라.

7 - 지식을 행동으로 실천한 정도를 측정할 수 있는 시스템을 개발하라.

8 - 리더들은 언제나 지식과 실천의 괴리를 줄이도록 노력한다.



(Jeffrey Pfeffer, Robert Sutton. 2000.

Bridge 1 – 왜 하는지를 이해하라. 어떻게 하는지 보다 중요하다.

❖ **현명한 기업은 기술이나 업무 수행에 필요한 교육을 실시하기 전에 직원들로 하여금 기업의 철학을 숙지하도록 한다.**

- 기업의 일반적인 비즈니스모델, 업무에 관련된 이론들, 기업을 이끄는 핵심적인 가치들을 이해하도록 한다.
- 직원들에게 기업의 철학을 이해시킨 후 이 철학을 실천하고 구현하는데 보탬이 될 수 있도록 각자에게 맞는 기술을 교육 시킨다.

❖ **기업의 철학을 이해하면 관습적인 업무 방식에 얽매이지 않고 새롭고 진취적인 방법들을 시도한다.**

- 기업은 지속적인 발전의 토대를 마련하게 되는 것이다.
- 확고한 철학을 갖고 있는 기업은 경쟁자들이 쉽게 따라올 수 없기 때문에 경쟁 우위를 확보할 수 있다.
- 기업철학을 바탕으로 한 실습을 통해, 책에서 배우는 것보다 더 많은 것을 배울 수 있을 뿐 아니라 무의식적인 관습과 본래의 취지에 대한 주의를 환기시킬 수 있게 된다.

Bridge 2 – 지금 당장 '실천' 하라. 말을 잘하는 것만이 능사가 아니다.

말 뿐인 조직의 특징

1 – 무엇을 하겠다고 말한 후 실제로 실행에 옮기고 있는지 확인이 되지 않는다.

2 - 의사 결정을 하는 것만으로도 무슨 변화가 있을 것이라고 믿기 시작한다.

3 - 회의나 보고서 작성을 하나의 과정이 아닌 실제로 조치를 취하는 것으로 착각한다.

4 - 사람들이 무엇을 하였는가 보다 얼마나 똑똑하게 말을 잘하는가에 의해 평가 받는다.

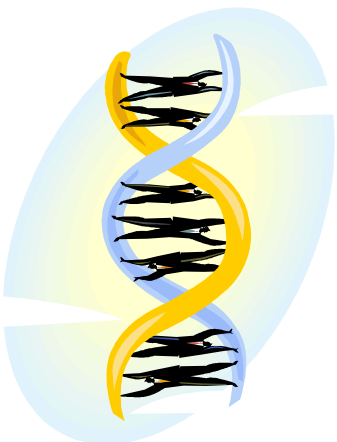
5 - 말을 제일 많이 하는 사람이 일을 제일 많이 한다고 생각한다.

6 - 단순 명료하고 실천 가능한 생각보다 복잡한 생각이나 말들이 선호된다.

7 - 관리자는 떠들기만 하고 부하직원이 모든 일을 하는 풍토가 있다.

Bridge 2 – 지금 당장 '실천' 하라. 말을 잘하는 것만이 능사가 아니다.

실천하는 조직이 되기 위한 조치



1 – 추진력 있는 사람들을 리더로 지명한다.

2 - 단순 명료의 중요성을 강조한다.

3 - 실제 행동을 유발하는 말을 많이 사용한다.

4 - 의사 결정을 내리고 관련 조치를 계속해서 확인한다.

5 - 모든 장애 요인을 창의적인 기회로 바꾼다.

Bridge 3 – 경험을 활용하라.

암묵 지식(tacit knowledge)은 경험에 의존한다.

암묵적 지식?

묘사, 저장, 전달이 어렵다.

실제 경험을 통해서 얻을 수 있다.

경험이 많은 사람이 경험이 없는 사람에게 전달 하는 것이 확실한 전달 수단이다.

인식 지식과 암묵지식의 차이를 이해하지 못해서 발생하는 문제의 이유

- 지식 관리 프로세스를 디자인하는 사람들이 주로 지식 실천의 중요성을 제대로 파악하고 있지 못한 엔지니어나 기술자로만 구성되는 경우
- 지식을 주로 인식 지식으로만 파악한 상태에서 지식 관리에 관련된 기술을 구현하는 경우
- 지식과 기업 철학을 분리해서 생각하여 그 연관성을 간과하게 되는 경우

Bridge 4 – 학습하기 위해 실수를 저지르라.

1) 어느 정도 실수를 용납할 수 있는 준비를 하라.

실수를 다루는 방식에 따라 아는 것과 실천하는 것의 거리를 좁힐 수 있느냐 없느냐가 판가름 난다.

2) 실수를 용인할 수 있는 분위기와 내성을 갖추어라.

실수에 따른 가혹한 처벌은 사원들의 새로운 것에 시도할 의욕을 잃는 주 요인이 된다.

균형감각을 가지고 실수에 대응하고 이를 통해 사원들이 책임감을 가지고 이성적으로 새로운 것을 시도할 수 있도록 도와주어야 한다.

3) 이성적인 실수는 용인되어야 한다.

계획된 준비를 토대로 사원들이 노력한 결과가 실패로 나왔다면 이는 이성적인 실수라고 할 수 있다. 이성적인 실수는 많이 일어 날수록 좋다.

이성적인 실수가 많다는 것은 직원들이 자신의 능력의 한계까지 모든 것을 시도해 보고 경험을 통해 암묵 지식을 확실하게 익히고 있다는 뜻이 된다.

Bridge 5 – 두려움을 없애라. 두려움이 지식의 실천을 어렵게 한다.

두려움을 제거하기 위한 조치

1. 실수를 하거나 좋지 못한 소식을 전하는 직원들도 칭찬하고 보상할 수 있는 방법을 생각한다.
2. 실천하지 않는 것이 가장 큰 문제임을 인식시킨다.
3. 리더들이 자신의 실패담과 이를 통해 얻은 교훈을 이야기 할 수 있는 포럼을 마련한다.
4. 이성적인 실수를 저지른 사람들에게 계속해서 기회를 주도록 한다.
5. 개방된 의사 소통을 장려한다. 남의 의견을 무시하는 사람을 철저히 배척한다.
6. 실수를 숨기기 보다 이를 통해 얻은 교훈에 대해 축하할 수 있는 재미있는 방법을 생각해 본다.
7. 새로운 것을 시도한 사람을 절대로 징계하지 않는다.
8. 실수를 되도록 빨리 그리고 자주 할 수 있도록 장려한다. 그것이 가장 좋은 학습 방법이다.
9. 사원들에게 되도록 많은 정보를 제공한다. 어떤 일을 하고있고, 왜 이일을 하는지 사원들로 하여금 이해할 수 있도록 해야 한다.

Bridge 6 – 외부 경쟁자와 경쟁하라. 내부의 경쟁은 비 생산적이다.

외부 경쟁자와 경쟁하게 하는 조치

1. 협동심이 강한 사람들을 고용하고, 보상하고, 계속 함께 일할 수 있도록 한다.
2. 팀웍을 저해하는 사람들을 제거한다.
3. 외부의 위협에 주의하도록 한다.
4. 바람직한 행동이 무엇인지 평가할 수 있는 모델을 만든다.
5. 팀웍을 잘 이끌어 내는 사람을 승진시킨다.
6. 지식을 많이 전달하고 공유하는 사람들을 포상한다.

Bridge 7 – 측정하라.

지식과 행동의 격차를 측정할 수 있는 시스템을 개발하라.

지식과 행동의 차이를 측정하는 시스템의 특성

1. 개인의 성과 보다는 조직의 성공을 중요시 한다.
2. 결과보다는 과정을 중요시 한다.
3. 기업의 문화, 철학, 비즈니스 모델과 연결되어 있다.
4. 시간이 지나면서 계속해서 개선되고 진화해야 한다.
5. 지나치게 자세하지 않고 단순 명료하다.
6. 기업이 무슨 일을 하고 있는지 정확히 나타낼 수 있다.

Bridge 8 – 리더가 나서라.

지식과 실천의 괴리를 리더가 먼저 줄이도록 노력한다.

훌륭한 리더들은 많은 시간을 지식을 실천으로 옮기는데 투자한다. 성공적인 기업은 똑똑하고 많이 배운 사람들이 운영하는 기업이 아니라, 지식과 실천의 괴리를 줄이는 시스템에 체계적으로 갖추어져 있고, 지식을 바탕으로 한 추진력을 가지고 실천에 옮기는 사람들이 이끄는 기업인 경우가 많다.

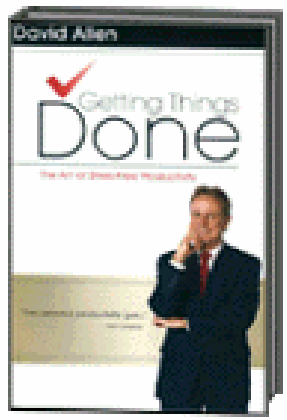
노력하는 리더들의 특성

- 모든 사람들이 협동하여 의사 결정을 내릴 수 있는 환경을 조성하는 능력이 탁월하다.
- 사원들에게 자신이 기대하고 있는 것을 정확히 전달하고, 더 많은 실천을 요구하는 능력이 탁월하다.
- 신속한 의사 결정을 한다.
- 최전방의 상황을 지속적으로 잘 파악하고 있으며 고객에 대한 폭 넓고 깊은 이해를 갖고 있다.
- 사원들이 여러 가지 시도를 할 수 있도록 장려한다.

4. 행동하는 지식근로자의 완벽한 업무수행

수평적인 측면에서 생산성을 증가시키는 5단계

1) 통합(Collect) – 모든 것을 함께 모은다.



수집단계에서 최상의 업무수행을 이루기 위해서는 다음의 조건을 필요로 한다.
일의 구성요소를 가능한 한 최소화하고 정기적이고 지속적으로 단순화 한다.
최소한의 기본적인 요소들로 업무의 구성요소를 채워 넣는다.
기본적인 모든 것을 다룬다.

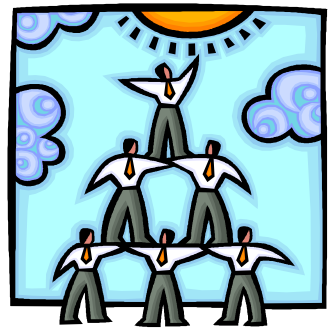
2) 과정(Process) – 업무과정을 깨끗하게 비운다.

모든 업무 요소를 모두 모았다면 이제는 이를 비울 차례이다. 이를 위해서는 미래를 위해 반드시 필요한 것들을 결정해야 한다. 이 단계에서 필요한 3가지 가장 기본적인 규칙은 다음과 같다.

1. 각 요소별로 상대적인 중요성을 파악한다.
2. 각각의 요소별로 업무를 처리한다.
3. 각 요소의 처리를 뒤로 미루지 않는다.
4. 조직(Organize)활용 가능한 시스템을 설정한다.

(David Allen. 2001. 1)

3) 조직(Organize) – 활용가능한 시스템을 설정한다.



업무

실행 가능 한가? — No → 파일(실행가능성이 적은 데이터의 집합)
- 보류 파일(적합한 때를 기다린다.)
- 참고 파일(향후 중요한 정보가 될 수 있다.)
- 쓰레기(쓸모 없으므로 제거한다.)

Yes

단일 업무로 구성되는가? — No → 프로젝트(프로젝트의 효과적인 조직화)
- 계획
- 실행을 위한 검토
- 업무의 구체화

Yes

2분 이내에 실행 될 수 있는가? — No → 과제(이루어야 할 목표)
- 대리인(더 적합한 사람에게 넘긴다.)
- 캘린더(업무완수를 위해 필요로 하는 시간을 설정한다.)
- 차후실행 리스트(시간이 날 때마다 생산적인 실행을 도모한다.)

Yes

4) 검토 – 모든 것이 기능을 발휘하게끔 만든다.

정기적인 검토는 모든 업무가 효과적으로 기능을 발휘하도록 유지해주며 생산성 및 효율성의 향상을 가능하게 만들어 준다. 그렇다면 얼마나 자주 시스템을 검토해야 할까?

❖ **매일 검토 -** 캘린더 및 차후 조치 리스트(Next Action Lists)

매일 해야 할 업무들과 계획되어 있는 스케줄, 그리고 스스로의 발전을 이루기 위해 여가 시간에 할 수 있는 것들을 살펴본다.

❖ **일주일 간격으로 검토 -** 보류(Hold), 프로젝트 그리고 대리인(Delegate) 리스트(List)

특정 업무에 대해 일주일 간격으로 평가함으로써 필요 없는 업무들은 제거하고 반드시 필요한 업무들을 위한 시스템을 가동할 수 있다. 월별 혹은 분기별 검토 – 보다 큰 업무의 틀에 대해 검토한다.

5) 시행 – 시스템을 신뢰한다.

현명한 선택을 위한 시스템 활용 3가지 모델

1. 4가지 범주 – 중요한 조치를 취할 필요가 있는 것들
- 사용 가능한 도구를 가지고 지금 당장 할 수 있는 일은?
- 다음단계의 업무를 수행하기 위해 가진 시간 여유는?
- 업무에 대한 열정은?
- 해야 할 것들 중 가장 중요한 것은?

2. 3가지 형태의 모델 –매일 검토해야 할 것들에 대한 평가
- 미리 예정되고 계획된 업무
- 새로 생긴 업무
- 업무를 구체화 하는 것

3. 6가지 단계 – 자신의 업무를 되돌아 보기

- 평생 - 향후 3~5년간 - 향후 1~2년간 - 책임지어야 할 영역 -현재의 프로젝트 -현재의 조치

인생의 수직적인 측면에서 생산성을 증가시키는 5단계

1) 범위를 한정한다. – 목적 및 원칙을 구체화 한다.

- 커다란 수준의 동기를 부여하고 나아가고자 하는 방향에 대한 기초를 놓는다.
- 프로젝트의 목적에 대해 깊게 생각하는 것은 계획 프로세스에 커다란 도움을 준다.

- 왜 이 프로젝트는 중요한가?
- 이 프로젝트를 완수함으로써 어떠한 기준과 가치를 기대할 수 있는가?

2)가시화 한다. – 완벽한 결과를 구상한다.

- 현재의 프로젝트를 통해 어떠한 성공을 이끌어 낼 수 있을지 긍정적인 방식으로 상상해 본다.
- 성공을 위해 필요한 것들을 구체적으로 파악한다.
- 성공적인 결과를 예상함으로써 열정과 추진력을 창출한다.

3) 생각한다. – 브레인스토밍(Brainstorming)한다.

- 이 목표에 어떻게 도달한 것인가를 정하기 위해 프로젝트를 달성하기 위한 아이디어를 모두 수집한다.
- 이를 위해서는 브레인 스토밍이나 구체적인 계획 설정 등을 한다.

❖ **성급하게 판단 및 결정을 내리는 것을 피한다.**

- 아이디어를 더욱 분석하고 비판하면 할수록 그 창의성은 상대적으로 떨어진다.
- 훌륭한 아이디어의 흐름을 유도하기 위해서는 자유로운 사고를 이끌어내야 한다.
- 비판적인 자세는 나중을 위해 유보하고 모든 것을 이 단계에서 마무리 짓는다는 생각을 버린다.

❖ **질보다는 양을 추구한다.**

- 생각의 범위를 확대한다.
- 더욱 많은 양의 아이디어를 갖게 되면 될수록 브레인스토밍 과정을 통해 더욱 좋은 질의 아이디어를 간추려 낼 수 있다.

❖ **후반부로 가면서 분석 및 조직화를 시도한다.**

- 아이디어에 대한 분석 및 평가 그리고 조직화는 나중에 이루어진다.
- 실용적이고 당장에 활용할 수 있는 아이디어에 대한 브레인스토밍으로 범위를 한정하지 말고 가능한 모든 아이디어를 이끌어 내도록 자극한다.

4) 조직화 한다. – 구성요소 및 결과를 파악한다.

가능한 모든 아이디어들이 가시화 되면 이에 따르는 관계형성 및 결과가 나타나게 된다. 아이디어를 조직화 하는데 따르는 자연스런 결과는 다음과 같다.

- **가장 중대하며 비중이 커다란 부분, 즉 가장 중요한 구성요소 및 하부요소 등을 파악한다.**
- **다음과 같은 가장 적합한 방법으로 각 부분의 범주를 나눈다.**
  - 구성요소의 특징
  - 기대하는 결과
  - 중요성에 따른 우선권

5) 조치를 취한다. – 다음 단계로의 조치에 초점을 맞춘다.

프로젝트에 대한 아웃라인이 설정되면 무엇을 할 것인지 구체화 한다. 필요한 자원을 어디서 구할 수 있는지 파악하고 현실에 기반을 둔 실질적인 계획을 세운다.

- 프로젝트의 어떤 부분을 충족했으며 다음 단계의 행동을 실행해야 할 것인지를 분석한다.
- 우선 해야 할 일에 대한 구체적인 계획의 결정 한 후 어떤 단계를 언제 행할 것인지 명확하게 결정한다.
- 다음 단계가 다른 사람에게 이양 될 경우 마감기일을 정하고 과정을 점검한다.
- 당장 완성할 수 없는 프로젝트는 스케줄을 정하고 당장 활용할 수 있는 프로젝트를 파악한다.

5. 자기주도 생산성 향상의 성공 습관

왠지 일이 잘 풀리는 사람들의 5가지 습관

1. 당장 한다
2. 당장 하기 위해 정리한다
3. 잔 업무는 꼭 스케줄을 잡아 처리한다.
   그리고 중요한 일에 집중한다.
4. 목적을 명확히 한다.
   생각만하고 놓치지 않도록 적는다.
5. 리더는 중요한 일에 매달린다.
   부하직원과는 늘 언제나 일대일 미팅으로 업무를 위임한다.

(Kerry Gleeson. 2001. 4)

1. 당장 한다.

'당장 하자'라는 의미는
'나중에 하자' 습성 대신에
행동지향의 습성을
내 것으로 만드는 것이다.

우선 책상 위에 쌓여있는 서류를 한 장도 남김없이 정리하자.

다시 한번 재검토 할 필요가 없도록
그 종이조각을 책상 위에서
영원히 사라지게 만드는 것이다.

쌓여있는 이메일, 팩스 등도 제각각 처리하여 모두 정리하도록 하자.

2. 당장 정리한다.

당장 하기 습관을 자신의 것으로 만들기 위해서는 우선 '당장 정리하기'가 중요하다.

처분해야 할 종이와 잡동사니를 책상 위에서 추방하고 책상과 그 주변의 난잡함을 깨끗하게 정리하자.
필요 없는 물건, 처리가 끝난 것, 어디엔가 다른 곳에도 있는 것이라면 과감하게 버리자.
책상에는 현재 처리하고 있는 것 이외에는 놓지 않을 것.

지금 처리할 수 없는 것은 지금 생각할 필요가 없다.

전자메일의 받는 편지함은 순식간에 가득 찬다. 이것을 처리하지 않고 쌓아 놓으면 관리불능상태가 되어버리거나 속도가 늦어지는 원인이 되기도 한다.

전자메일을 사용할 때의 수칙은 '당장 하자' 그리고 '당장 삭제하자'이다.
가능한 한 메세지를 처음 읽었을 때 답장을 보낸다.
정리된 수신메일은 당장 삭제한다.

굳이 보존하여야 하는 메세지는 '사용 중','참조', '보관‘ 중 적절한 폴더에 보관한다

3. 잔 업무는 꼭 스케줄을 잡아 처리한다.

그리고 중요한 일에 집중한다.
일을 분류하는데 시간을 들여서는 안된다.
우선순위를 정해놓는 한 중요성이 낮은 업무에는 손이 가지 않을 것이다.

그러나 이것을 그대로 방치하면 점점 걷잡을 수 없는 상태가 되어버린다. 처리해야 하는 정해진 일은 정면돌파 하여 될 수있는 한 골치를 썩이지 않는 방법을 찾아 극복해 나가자.

정해놓은 시간에 잔여업무를 보는 것이 업무 중간중간에 잔여업무를 보는 것보다 효율적이다.
정해진 시간에 같은 종류의 업무를 한꺼번에 처리하는 것이다.

'우편물을 개봉하여 읽는 것',
'전자메일을 처리하는 것',
'전화에 답변하는 것'등
잔업무의 스케줄을 짜놓고 그 때가 되면 당장 처리한다.

4. 목적을 명확히 한다.

생각만하고 놓치지 않도록 적는다 .

해야 할 일이 너무 많은데 시간이 너무 적게 느껴지는 것은 계획이 허술하거나 전혀 계획을 세우지 않았기 때문이다.

직장을 향해 운전을 하고 있을 때나 샤워를 할 때에 머릿속에서 생각하고 있는 것은 일을 위한 계획이 아니라 일에 대해서 생각하고 있을 뿐이다.

계획을 세우는 목적은 머릿속에 확실한 이미지를 그리고 명확한 아이디어를 얻는 것이다.

일주일에 한번은 자신의 업무에 도움이 되는 자료를 체크하자.

그 때 일의 우선순위를 정하여 자신의 주간계획을 세운다.

5. 리더는 중요한 일에 매달린다.

부하직원과는 언제나 일대일 미팅으로 업무를 위임한다.

일을 효과적으로 능률적으로 처리하기 위해서 리더에게 가장 중요한 수단은 돌아다니며 커뮤니케이션을 하는 것이다.

이러한 '돌아다니며 하는 관리'로 부하의 보류 파일을 조사했다.

부하와 함께 나중으로 미루어둔 업무, 오해로 인한 오류, 업무를 방해하는 규칙 등을 하나하나씩 처리한다.

리더가 단지 질문만 하고 있어서는 이러한 문제는 절대로 발견될 수 없다.

악의와 노력부족이 문제의 원인일 경우는 거의 없다.

(사례) 웨스트 뱅쿠버 지역의 블루버스

- 벤쿠버 지역 운송 시스템은 웨스트 벤쿠버(West Vancouver)지역의 블루 버스(Blue Bus)를 포함한 버스, 급행 공중열차(Sky Train), 승객수송 전용 연락선(Sea Bus) 의 통합 시스템이다.

- 버스나 공중 열차(SkyTrain), 승객수송전용 연락선(Sea Bus) 중 어떤 것을 타도 요금이 같고, 시간과 거리에 따라 달라진다

  - 러시아워의 성인 요금은 1구역에 $1.50, 2구역에 $2.25, 3구역에 $3.00이다.
  - 러시아워 시간을 제외 하고는 전부 $1.50 이다.
  - 노인이나 중,고등 학생(14세에서 19세 사이)은 할인이 가능하다.
  - 요금은 현금으로 지불할 수도 있고, 표나 패스를 미리 구입할 수도 있다.

(사례) 웨스트 뱅쿠버 지역의 블루버스

버스 (BUSES)

- **비씨의 교통편(B.C Transit)은 1800 제곱미터 이상을 연결하는 노선을 운영하고 있다.**
  버스는 밴쿠버와 노스 벤쿠버지역의 여객선(Sea Bus)과, 대부분의 SkyTrain의 환승 역에서 SkyTrain과 직접 연결되어 있다.
  각 노선은 대부분 10분 이내 간격으로 자주 운행되고 있지만,
  교외 지역과 일요일은 간격이 뜸하다.
  시간과 요금에 관한 표는 공공 도서관과 벤쿠버 관광안내소에 비치되어있다.

- **많은 버스들이 휠 체어로 타기가 가능하고, B.C. 페리 터미널로 운행하는 버스는 자전거도 수송할 수 있도록 되어 있다.**
  또한 장애자 전용 수송 시스템도 운영하고 있다.
  노선 안내도는 시간과 정류장에 관한 정보를 담은 천연색지도로 Lower Mainland(저 지대)에 있는 세이프 웨이(Safeway)와 세븐 일레븐(Seven Eleven)등의 편의점에서 $1.50에 팔고 있다.
  또한, 비씨 전화회사(B.C. Telelphone)에서 제공하고 있는 음성 안내서비스(Talking Yellow Pages)에서는 영어, 중국어, 인도 펀잡어 등 세가지 언어로 음성 정보 서비스를 하고 있다.

(사례) 웨스트 뱅쿠버 지역의 블루버스

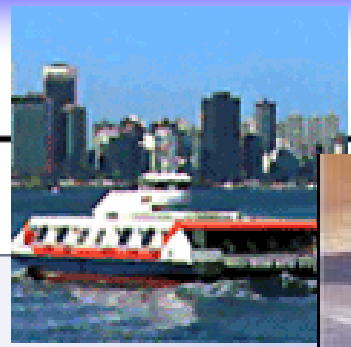
공중 열차 (SKY TRAIN)

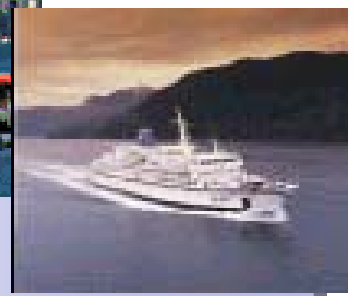
- 전 자동 고속 수송 시스템인 스카이 트레인은 벤쿠버 중심지와 버나비, 뉴 웨스터 민스터, 써리를 연결하고 있다. 28킬로미터에 이르는 아름다운 경치를 따라 20개의 역이 있으며, 전체 구간은 39분이 걸린다.
  - 스카이 트레인은 대부분의 역에서는 버스와, 다운타운에서는 씨버스와 연결된다.
  - 이 스카이 트레인은 일주일 내내, 매 3분에서 5분 간격으로 운행한다.
  - 그랜빌(Granville)역을 제외한 모든 스카이 트레인역에서는 휠체어 탑승이 가능하다.

통근 기차 (COMMUTER RAIL)

- 웨스트 코스트 익스프레스(West Coast Express)는 기존의 65킬로미터에 이르는 시피 레일(CP Rail)을 사이에 두고 미션(Mission)과 벤쿠버 중심지역을 연결하는 초 현대적인 특급열차이다.
  - 월요일부터 금요일까지 아침에 5번의 서부행 열차가 출발하고,
  - 동부행은 오후와 이른 저녁에 5번 있다. 매 30~40분 마다 열차가 있으며, 약 73분 정도 걸린다.

(사례) 웨스트 뱅쿠버 지역의 블루버스





여객선 (SEA BUS)

- 씨버스는 벤쿠버와 노스 쇼어(North Shore)를 잇는 유일한 승객 전용 페리로 12분간 내항의 아름다운 전경을 감상할 수 있다.

  2개의 터미널이 있는데 하나는 버스와 스카이 트레인을 연결하는 다운타운에 있으며, 또 다른 하나는 노스 쇼어의 지방노선을 연결하는 노스 벤쿠버에 위치하고 있다. 씨버스는 매 15분에서 20분 간격으로 운행되며 씨 버스터미널과 페리에서 휠체어로 곧장 탑승할 수 있다.

비씨 페리 (B.C. FERRIES)

- BC 페리는 해안과 내륙을 따라 여러 여객선 항로를 운행하고 있다. 대부분의 BC페리 노선은 여름에 더 많은 정기 항로를 운행한다. 선착순으로 탈 수 있기 때문에 차를 타고 올 경우에는 보통 30분 전에 터미널에 도착을 해야 하며, 성수기에는 더 일찍 도착해야 한다.

  (보통 휴일이나 주말, 여름에는 터미널이나 여객선이 몹시 붐빈다.)

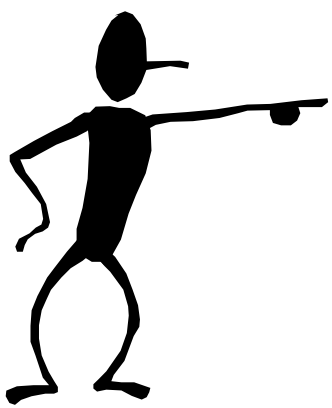
오늘의 Keyword

1. 변화의 기회를 활용하라

2. 최고의 품질을 고집하라

3. 아는 것부터 당장 실천하라

4. 지식경영자로 다시 태어나라



5. 성공은 과정이다. 절대 포기 말라

"서비스는 시스템이다"