신뢰경영.04

ups

April 29, 2005

Jin-Ho Jeong, Ph.D.
Competitiveness Valuation International, Inc.
Korea Partner of IMD WCY
jeong@cvikorea.net

 ©2003, CVIKorea

 ©2003, CVIKorea

ups

DB
ups

신뢰
경영
초일류 경영,
신뢰에 코드를 맞춰라

UPS

 ©2003, CVIKorea

UPS

배달 운전사도 중역 될 수 있다

"고객에게 엄청나게 많은 것을 약속하지만 실제로 그렇게 하지 못하는 기업들이 태반이다. 우리는 정반대로, 약속을 조심스럽게 조금만 하고 더 많은 일을 하려고 한다."

- 커트 쿠엔 UPS IR담당 부사장

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

ups

1907년 설립된 화물 특송 업체

- 전세계 200개국에서 UPS의 배달 서비스를 받는 고객이 평균 610만 명

- 배달 차량만 8만 8,000대
- 전 세계적으로 신속 배달 체계를 갖추기 위해 UPS항공사를 설립하고 650대의 자체 항공기를 보유하고 있다.

<포천>지가 선정하는 '가장 존경받는 기업에 20번 연속 선정 될 만큼 기업 평판도 좋다.

단순한 소화물 배달 업체라는 이미지에서 벗어나 포괄적 서비스 제공을 목표로 재도약에 나섰다.

 ©2003, CVIKorea

UPS

- Founded : Aug 18, 1907, in Seattle
- 2002 revenue : US$31.3 billion
- 2002 delivery volume : 3.4 billion packages and documents
- Daily delivery volume : 13.3 million packages and documents
- Service area :More than 200 countries
- Employees : 360,000
- Customers : 7.9 million daily(1.8 million pick-up, 6.1 million delivery)
- Operating facilities : 1,748
- Delivery fleet
  - 88,000 package cars, vans, tractors, motorcycles
- UPS jet aricraft : 265
- Chartered aircraft : 315
- Daily flight segments
  - Domestic - 1,062
  - International - 828

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

Mike Eskew

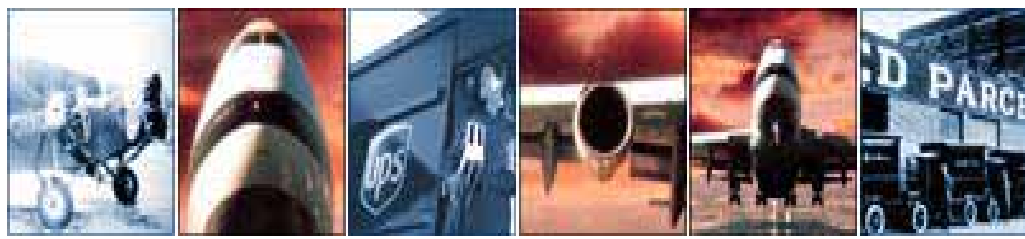
- Mike Eskew serves as chairman and chief executive officer of UPS.
- Eskew began his UPS career in 1972 as an industrial engineering manager in Indiana.
- His advancement continued in various positions of increasing responsibility including time with UPS's operations in Germany and with UPS Airlines.

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

Business scope

- The world's largest package delivery company and a global leader in supply chain services
  - Logistics and distribution
  - Freight : Air, Ocean, Rail and Road
  - International trade management
  - Mail services
  - Retail stores
  - Financial services
  - Supply chain design
  - Customs brokerage
  - Consulting
  - E-commerce solutions



 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

The UPS Mission

- Helps companies succeed by providing insightful, practical improve supply chain performance

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

The UPS Key services

- Logistics
- distribution
- Transportation
- Freight
  - (ground, sea, air, rail),freight forinternational trade management
- customs brokerage

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

The UPS Speciality services

- Service parts logistics
- technical repair
- Configuration
- multi-modal transportation

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

The UPS Industries

- Healthcare
- Consumer goods/Retail
- High-Tech Automotive

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

The UPS Values

- The core of business
  - integrity and excellence
- Central to the success of
  - attention to customers' changing needs

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

Key drivers to managing excellence

- An employee as a family member
  - Openness, Employee wellfare facilities, No title barriers, Fair treatment
- Internal promotion
  - Motivation and opportunities for capable workers with high performance
- Investment onto employees
- Under promise, Over delivery
  - Basic rule to get the trustworthiness from customers
- Business Ethics
  - Customer survey and evaluation on service satisfaction & loyalty, Localisation, Flexibility

 ©2003, CVIKorea

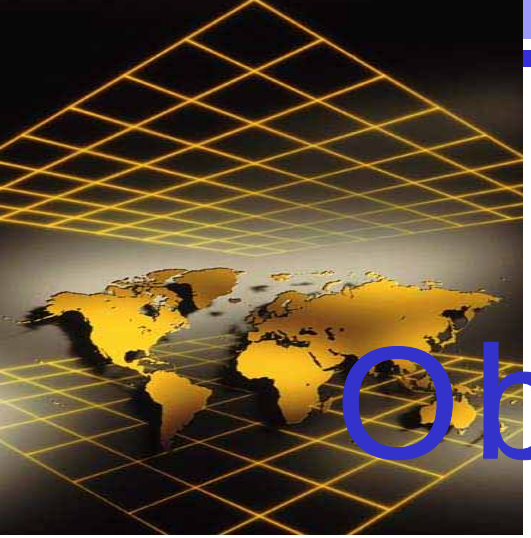
(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

Trustworthiness from Community

- Integrity and social responsibilities

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.



Ups has Obtainable and promissible Global vision and insight

 ©2003, CVIKorea

Sustainable development

- continuous improvement for customer satisfaction

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

Employee Satisfaction

- Employees are the most valuable asset of UPS

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

Learnings for Korean companies

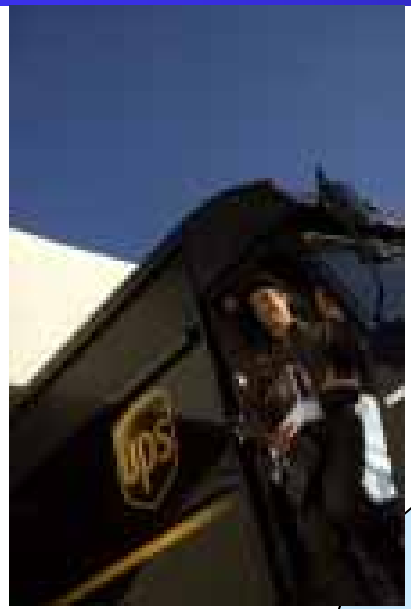
- Global perspective and wider insight
- Vision and Strategy
  - Obtainable and promissible vision/mission/strategy/tactics are needed

- People development
  - Employee satisfaction, pride, training & coaching

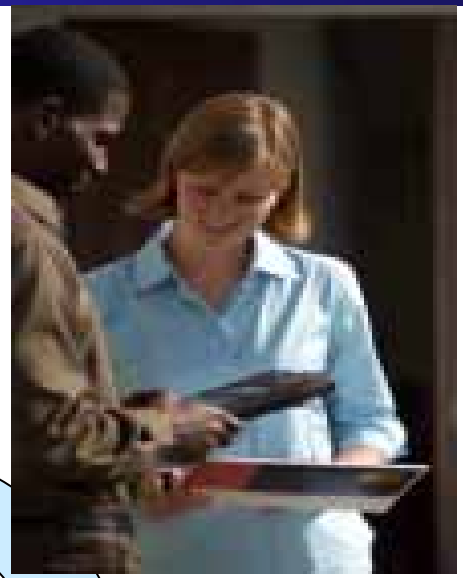
- Customer satisfaction
  - Exceed customers expectation

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

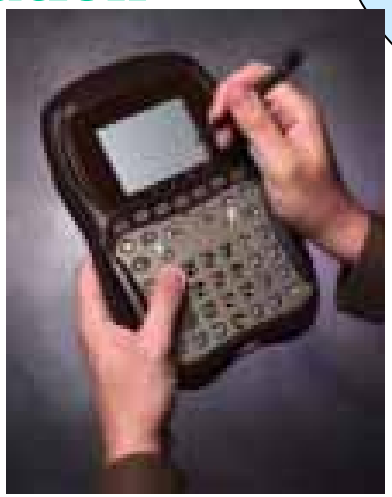


Customer Satisfaction



Technology & Innovation

Vision & Stragety



People & Integrity

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

노사간 신뢰를 바탕으로 하는 경영

- UPS는 설립 초기부터

노사간 신뢰를 바탕으로 하는 경영

을 중시해왔다.

- 전세계 37만 명의 직원들이 일일이 고객을 찾아 나서야 하는 UPS에게 노사 관리는 기업의 성패가 달려 있다.

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

모든 직원을 회사의 주인으로 만들자

- UPS는 가족적인 분위기가 강하다.
  - UPS에서는 직급의 고하를 막론하고 모두 이름을 부른다.
  - 구내 식당에서 평직원과 임원들이 같이 앉아 서로의 관심사를 이야기하며 공감대를 형성한다.
    - 구내 식당의 외벽을 통 유리로 설치해 좋은 경치를 보면서 즐길 수 잇게 멋지게 설치해 직원을 배려했다.

  - 지역 주민에게도 회사 내 산책길과 조깅 코스로 개방해 UPS직원이 아니더라도 누구나 이용하게 할 수 있게 하여 지역 주민들에게도 좋은 평판을 얻고 있다.
- 한번 UPS맨은 영원한 UPS맨이 되는 기업 문화를 가졌다.

 ©2003, CVIKorea

배달 운전사에서 임원으로

UPS 기업 문화에서 두드러진 특징은 **내부 승진이 활발**하다는 것이다.

내부 승진이 활발한 점은 **해외 현지 법인에서도 그대로 적용**된다.

- 커트 쿠엔 부사장
  - "나 자신도 배달 운전사로 입사해 25년이 지난 현재 임원진의 자리에 올랐다." 며 "운전사가 임원진이 될 수 있는 것은 UPS이기 때문에 가능하다."
- 종신 고용을 보장해줄 만큼 탁월한 UPS의 일자리 보호 정책

높은 성과 성과 요구와 높은 보상

- 업무에 대한 높은 성과를 요구하는 한편 직원들이 업무 달성에 대한 성취감을 느낄 수 있게 이에 대한 보상도 높게 주고 있다

- 모든 직원을 공평하게 대우하고 좀 더 높은 임금을 주려고 노력해 직원의 신뢰를 높인다.

- 종업원이 보다 나은 삶을 누릴 수 있어야 노동 생산성이 높아진다고 믿는다.

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

직원들에 투자하라

- 기업과 직원이 함께 성장하는 Win-Win의 기업 문화를 강조한다.
- 노사 신뢰를 강화하기 위해 성과 배분제와 종업원 지주제(ESPO)를 적극적으로 활용
  - 성과 배분제
    - 회사 이익의 15%를 직원들에게 성과급으로 지급
  - 종업원 지주제
    - 성과급의 상당부분은 주식으로 지급되어 직원인 주인의식을 갖게 된다.
  - 직원 스스로 기업을 위해 일하도록 하는 기업 문화 형성
- UPS는 직원을 회사의 가장 중요한 자산으로 생각하고 직원에게 투자하여 다 함께 성장하는 것이 노사 신뢰를 굳건히 해 지속 가능한 성장의 발판이 된다 믿는다.

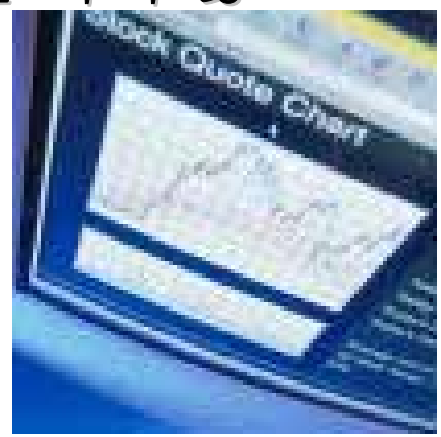
 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

약속을 많이 하지 말라

- 우리는 약속은 조심스럽게 조금만 하고 더 많은 일을 하여 신뢰를 높인다.

- 증권 시장에서도 이 같은 기업 문화는 그대로 적용 되어 특정 분기에 실적이 좋아질 것이라는 과장 행동을 하지 않고 꾸준히 실적 개선을 위해 노력한다.
  - 이는 기업에 커다란 경제적 이익을 안겨주는 중요 성장 전략 중 하나이다.



 ©2003, CVIKorea

첫 파업에 대한 직원들과 경영진의 태도

- 1997년 UPS가 설립 이후 처음 으로 15일간 전국적인 파업이 발생해 7억 5천만 달러에 달하는 손실을 봄
- 직원들
  - 파업중에도 불구 직원들의 UPS에 대한 애정은 그대로 였기에 노사 신뢰의 기본 틀은 무너지지 않았다.
    - 파업 동참 노조원의 80%가 UPS에 대해 자부심을 느꼈다.
    - 노조원 스스로 기업 실적 악화를 염려해 파업 중단에 협력했다.
- 경영진
  - 직원들의 불만을 다 해소해 노조라는 단체가 필요하지 않을 정도로 경영진이 조직원들에게 신경을 쓰자
    - 파업 참여자를 손보는 것이 아니라 직원이 원하는 것을 더 잘 경청해 파업 사태가 재발되지 않도록 하는 데 집중
    - 노조원의 문제제기에 익명의 전화로 문제점을 수용
    - 직원들과의 커뮤니케이션을 더욱 철저하게 만들어야 한다고 주장
    - 회사 실정에 대한 직원 교육을 강화

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

장기 임금 협약으로 노사 안정 이뤘다

- UPS는 임금 협상 시 불필요한 시간을 줄이기 위해 다년 계약을 맺는 것에 가장 중점을 둔다.
  - 노사 협상 과정에서 지난 해 6년 짜리 임금 협상을 체결했다.

 ©2003, CVIKorea

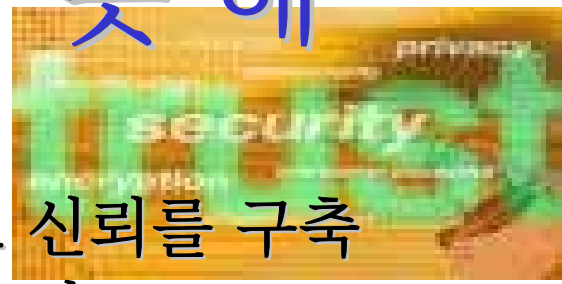
(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

UPS의 의지

- 미국 애틀란타에 있는 UPS본사 로비에 들어서면 곧바로 눈에 띄는 원구 모양의 조형물이 있다.
- 노사가 손을 맞잡는 모형을 형상화 할 것으로 **노사간 신뢰를 기업 경쟁력의 근간**으로 삼고 있는 UPS의 의지를 보여 준다.

©2003, CVIKorea

윤리 문제는 아무리 사소해도 용납 못 해



- 직원과 고객의 신뢰 구축
  - 직원과 고객 대상의 설문조사와 평가로 신뢰를 구축
  - 고객 충성도와 서비스 만족도를 조사한 자료는 경영 전략에 100%반영

- 신뢰는 말보다 실천이 중요
- 기업 신뢰에 영향을 끼칠 수 있는 경우에는 어떠한 경우도 용납 안됨

 ©2003, CVIKorea

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.

유연한 사고

- UPS는 고객, 직원, 지역 사회에 대한 책임 의식을 강조한 신뢰 경영이라는 원칙은 변할 수 없지만,

지역 문화 중 받아 들일 것은 받아들이는 유연한 사고를 갖추고 있다.

(주)경쟁력평가원
Competitiveness Valuation International, Inc.