

제 8회 『매니지먼트』_피터 드러커

자유인문학회 손경모 외 4명

2019년 6월 23일 경남 창원시
마산회원구 석전동 자유인문학회 사무실

30

조직의 기본 단위

‘네 가지 문제’

-다음의 네 가지 질문은 조직 연구가 시작된 이래 반드시 답해야 하는 문제들이었다.

- 무엇을 조직의 단위로 할 것인가?
- 무엇을 함께하고 무엇을 분리할 것인가?
- 어떤 크기와 형태로 할 것인가?
- 어떤 위치 설정을 하며 어떤 관계를 부여할 것인가?

‘활동 분석’

-조직 구조에 부여되는 모든 활동을 알 필요는 없다. 필수적으로 알아야 할 것은 조직에서 중요한 역할을 담당하는 부분, 즉 조직의 기본 활동이다.

조직 구조의 설계는 ‘조직의 목적을 달성하려면 어떤 분야가 탁월해야 하는가’라는 질문에서 시작한다.

‘어떤 분야에서 성과가 오르지 않을 때 치명적인 손실을 입을 것인가, 어떤 분야에서 최대의 약점이 나타날 것인가’에 대한 대답도 필요하다.

마지막으로 ‘진정 중요한 가치는 무엇인가’라는 질문에 답해야 한다. -중략-

어떤 이유에서라도 전략을 바꾸면 기본 활동에 관한 새로운 분석과 기본 활동에 대응할 조직 구조의 재선정이 불가피하게 된다. 결국 전략의 변경 없이 행하는 조직 개혁은 잘못된 것이다.

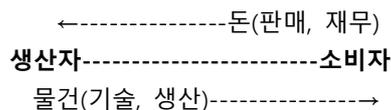
조직 구조의 설계에 있어 어떤 분야가 탁월해야 하는지에 대한 질문은 핵심 자원을 어떻게 배분할 것인가의 질문이다. 무엇이 가장 중요한가?

'공헌 분석'

-맨 처음 조직 구조에 대한 관심이 생겨났던 무렵부터 '어떤 활동을 함께할 것인가, 아니면 분리할 것인가'의 문제는 끊임없이 논의되었다. 이에 대한 몇 가지 해답이 있다.

첫 번째는 독일 기업에서 연구, 기술, 생산에 관련한 기술적technical 업무와, 판매·재무를 한데 묶은 상업적commercial 업무를 구분한 것이었다. 그 다음 나타난 것이 성과operating 업무와 지원nonoperating 업무의 구분이었으며 마지막으로 앙리 파올이 제시했던 직능에 따른 분류였다.

본질적으로 나누게 된 것이 무엇인지에 대한 것이다.
기본적인 2원화는 돈의 흐름과 물질을 흐름에 따름이다.



교환자체에는 부가가치가 없다. 소비자의 마음에 부가가치가 생긴 것

-성과 활동

성과 활동에는 크게 세 가지가 있다.

먼저 직접 수입을 가져다주는 활동이 있다. 병원이나 학교 등 공적 기관의 경우에는 치료나 학습이 이에 해당된다. 기업에서는 마케팅, 이노베이션, 자금 조달, 재무 활동이 여기에 속한다. 직접 수입을 올리지는 않지만 기업 전체 또는 주요 부문의 성과에 직접적인 관련을 갖는 성과 공헌 활동도 있다. 또한 구매, 수송, 설계engineering, 노무labor도 이러한 활동이지만 수입 활동은 아니다. 마지막으로 정보 활동이 있다. 이 활동은 조직 내의 모든 사람이 필요로 하는 결과를 낳는다. 이 활동의 성과는 측정될 수 있으면 적어도 평가가 가능하다.

성과 활동에서 대표적인 것이 영업이다.

-지원 활동

지원 활동 역시 크게 세 가지가 있다.

먼저 양식良識 활동이 있다. 탁월한 성과가 필수 조건인 분야에 기준을 설정하고 비전을 그리는 활동이다. 모든 조직에는 비전, 가치, 기준, 감사가 필요하다.

이 활동은 소수의 사람들에 의해 이루어져야 하며 되도록 혼자 하는 것이 좋다. 따라서 매니저 가운데 존경받는 사람이 하기에 적합하며, 반드시 특정 분야의 전문가만이 담당해야 하는 일은 아니다. -중략-

양식이라는 말은 기묘한 느낌과 동시에 강한 뉘앙스를 갖는다. 그러나 이 말이야말로 적합한 표현이다.

이 활동은 그 조직이 현재 하고 있는 일을 더욱 뛰어난 것으로 만들기 위한 것이 아니다. 조직이 행해야 하는데도 하지 않고 있는 것을 알기 위한 활동이다. 별로 유쾌한 일은 아니다. 매일의 현실에 대해 이상을 가지고 싸우면서 안이한 것을 배제하고, 인기 없는 일을 옹호하는 일이기 때문이다.

양식 활동은 기업의 이사들의 역할이다. 良(어질 양) 識(알다 식), 회사가 이치대로 흘러가도록 하는 것이 이사의 할 일이다.

이는 다른 말로 준법정신의 점검하는 역할이기도 하다.

다음은 전통적인 간접 활동이다. 조연과 교육이 여기에 속한다. 이는 무엇을 이룰 수 있는가가 아니라 다른 활동에 대해 어떤 공헌을 이룰지에 초점을 둔다.

간접 활동에도 양식 활동과 마찬가지로 엄격한 원칙이 있다. 간접 활동은 기본적인 활동에 한해서 가능한 한 작게 설정되어야 한다. 모든 종류의 활동에 간접 부서를 둔다면 생산성이 저하된다. 효과적인 간접 활동 비결은 중점주의中點主義다.

생산자가 줄어들고 공무원이 늘어나면 조직이 쇠퇴해간다.

-톱 매니지먼트 활동

위의 활동들과는 전혀 성격이 다르다. 이에 관해서는 다른 장에서 설명할 것이다.

이러한 **분류**가 왜 필요한가? 수행해야 할 공헌이 서로 다른 활동은 따로따로 취급해야만 하기 때문이다. 각 활동의 위치를 설정해 주는 것은 공헌의 종류인 셈이다.

동일한 공헌을 달성하는 활동은 기술적인 전문 분야가 어떠한지에 상관없이 동일 부문으로 묶어 동일한 매니저 아래 두어야 한다. 동일한 공헌을 달성하지 않는 활동들을 함께 두어서는 안 된다.

분류란 구조에 있어 핵심적인 단어이다.

예시) 사내 품질부서와 판매부서는 동일 부문으로 묶어서는 안 된다.

품질부서는 물건의 품질에 집중하고 판매부서는 물건이 고객에게 제때 나가는 판매에만 집중하기에 충돌하게 된다. 오히려 생산부와 품질부를 엮는 것이 낫다.

'결정 분석'

-조직 내의 의사결정은 네 가지 관점에서 분류할 필요가 있다.

• 영향을 끼치는 시간의 길이에 따라 분류한다.

시어스의 구매 담당자는 취급하는 금액에 제한이 없다. 그러나 어떠한 상품의 취급을 개시하거나 중지하기 위해서는 구매 부문 총 책임자의 승인이 필요하다. 이때 총책임자는 시어스 전체에서 사장급으로 매우 높은 지위에 있는 사람이다.

• 다른 부문이나 다른 분야 조직 전체에 끼치는 영향의 정도에 따라 분류한다.

하나의 직능 혹은 하나의 분야에서의 최적화를, 다른 직능이나 분야의 희생이라는 반대급부를 통해 달성하려 해서는 안 된다. 이는 그야말로 바람직하지 않은 부분 최적이다.

창립한 지 얼마 되지 않던 듀폰은 그저 폭발물 제조업체에 지나지 않았다. 판매량도 시원치 않았다. 그러나 이 회사의 원료 구매 부서는 초산염 구입에 완전한 자유 재량권을 부여받아 뛰어난 실적을 올리고 있었다. 시장 가격이 낮을 때 구매하여 경쟁 상대보다 싼 값에 원료를 입수했던 것이다. 이것이 바로 부분 최적이다.

듀폰은 원료의 비용 경쟁력은 갖추고 있었지만 대량의 재고를 꺼안게 되었다. 그 때문에 원료의 비용 경쟁력은 원료의 재고 관리를 위한 비용으로 상쇄되고 말았다. 설상가상으로 보유 자금의 만성적인 부족을 초래했다.

• 정성定性적인 요소의 수에 따라 분류한다.

정성적인 요소란 기업의 행동 원칙, 가치관, 사회적·정치적 신조를 가리킨다. -중략- 정성적인 요소 가운데 가장 중요한 요소는 사람이다.

• 문제가 반복적으로 나오는지 드물게 나오는지에 따라 분류한다.
반복해서 나오는 문제에 대해서는 원칙을 정해둔다.

‘의사결정의 원칙’

-의사결정은 늘 가능한 낮은 수준, 행동에 가까운 곳에서 이루어져야 한다. 이것이 첫 번째 원칙이다.

동시에 의사결정은 그것에 영향을 받는 활동 전체를 한눈에 볼 수 있는 높은 수준에서 행할 필요가 있다. 이것이 두 번째 원칙이다.

첫 번째 원칙은 어느 정도 낮은 수준에서 의사결정해야 하는지에 관한 것이고, 두 번째 원칙은 어느 정도 높은 수준에서 의사결정해야 하는지에 관한 것이다.

의사결정은 현장에서 밀접하게 이루어져야 하며, 동시에 전체와 유기적으로 연결될 수 있게 해야 한다.

‘관계 분석’

-조직 구조 설계의 최종 단계는 활동 상호 간의 관계 분석이다. 이를 통해 비로소 조직 단위의 위치를 결정할 수 있다. -중략-

활동 사이의 관계를 최소한으로 좁히는 것이 위치 설정의 원칙이다. 또한 활동 간의 관계는 중요한 의미가 있는 것들로만 한정하여 이들이 원활하고 밀접한 사이가 될 수 있도록 해야 한다. 이 원칙에서 볼 때 전통적인 조직론이 직능을 유사 기능의 집합으로 취급하는 것에는 큰 무리가 있다.

생산에 관한 기획 활동은 전통적인 조직론에서처럼 다른 종류의 기획 활동과 함께 기획 부문에 들어가서는 안 된다. 물론 생산에 관한 기획에서 필요한 기능은 다른 모든 종류의 기획에 필요한 기능과 밀접한 관계를 갖고 있다.

그러나 그것은 생산 부문에 두어야만 한다. 그렇게 해야만 기획 담당자를 공장 매니저나 현장의 감독들로부터 가까운 장소에 둘 수 있다. 생산에 관한 기획 담당자는 생산 부문에 소속되어야만 한다.

물론 결정 분석에 따른 활동의 위치 설정과 관계 분석에 따른 활동의 위치 설정 사이에는 모순이 생기는 경우가 있다. 그 경우에는 관계 분석의 결과에 따라야 한다.

활동 사이의 관계를 좁히는 것이 중요한데, 업무분장 등을 명확히 해야 직원들이 구조화해서 생각할 수 가능하며 오해가 생기지 않는다.

'나쁜 조직'

-완벽한 조직 구조란 있을 수 없다. 할 수 있는 일은 문제를 일으키지 않는 조직을 만드는 것이다. 조직의 기본 단위를 설계하고 조립할 때 어떤 오류를 보이는가? 조직에 중대한 결함이 있을 때 가장 자주 나타나는 증상은 무엇인가?

맨 처음 보이는 것은 매니지먼트 계층이 증가하는 현상이다. 조직의 원칙은 계층 수를 적게 하고 지휘 계통을 짧게 하는 것이다. 계층 증가는 조직 내의 상호 이해와 협동의 보폭을 맞추는 데 어려움을 주며 목표를 혼란하게 하여 잘못된 방향으로 주의를 끌게 만든다.

특히 대기업에서는 계층 증가가 미래를 담당할 매니저를 양성하는데 결정적인 장애가 된다. -중략-

계층의 수에 관해서는 서구 사회에서 가장 오래되고 성공한 대조직인 가톨릭 교회가 참고가 된다. 교황과 최하층의 교황 사제 사이에는 권한과 책임에 관한 계층이 단 하나, 바로 주교主教만 존재한다.

가톨릭 교회에서 주교란 기업에서 매니저이다.

다음으로 보이는 것은 조직 구조에 관한 문제가 빈번히 발생하는 모습이다. 조직에 관한 문제를 해결하자마자 같은 문제가 새로운 모습으로 등장한다. 특히 직능별 부문이나 간접 부문과 라인에 관한 전통적인 조직론에 따라 조직을 설계했을 때 조직 구조에 관한 문제가 지속적으로 등장한다. -중략-

조직 구조는 중요한 문제, 기본 활동, 성과, 업적에 관심을 기울이도록 만들어야 한다. 근무 태도, 예의범절, 절차에 신경 쓰게 만들어야 한다. 권력에 관심이 가도록 해서는 안 된다. 이는 사람을 잘못된 방향으로 인도하며 이러한 조직 구조는 성과에 대한 장애 이외에 아무것도 아니다.

현실은 계속 변하기 때문에, 조직 구조도 계속해서 변해야 한다.

미술관에 걸어들 조직도 따위는 있을 수 없다. 문제는 어디까지나 조직도가 아닐 조직 그 자체다. 조직도는 조직 구조에 관해서 논의할 때 같은 언어로 이야기할 수 있도록 하기 위한 도구다. 그것도 현실의 모습을 지극히 단순화한 것에 지나지 않는다. 조직도를 위해 조직 구조 개혁에 손을 대서는 안 된다. 잘못된 조직을 구축할 수도 있다.

나쁜 조직 대부분은 전달이 잘 이루어지지 않는 증상을 가지고 있다. 다수가 동원되는 회의를 빈번하게 열어야만 하는 식이다. -중략- 이상적인 조직이란 회의 없이 움직이는 조직이다.

나쁜 조직은 사람의 감정에 신경을 많이 쓴다. 인간관계가 변변치 못한 조직이기 때문이다. 인간관계란 예의범절처럼 자연스럽게 생겨나는 것이며 신경 쓰지 않아야 하는 것이다. 사람의 기분에 신경 써야만 하는 것은 최악의 상황이다.

이러한 증상을 지닌 조직은 대부분 인원 과잉 상태인 경우가 많다. -중략-

조직의 활동 단위가 달성해야 할 공헌의 종류나 일 전체의 흐름, 직능의 종류에 따라 분류되고 있을 때에도 같은 증상이 보인다. 어떤 직능도 직접 성과에 공헌하지 못한다. 그저 부분적으로 공헌할 뿐이다.

따라서 원래 하나여야 하는 것을 합치기 위해 그 자신은 아무것도 하지 않는 조정자를 필요로 하게 된다.

부분의 합은 전체보다 큰가? 아니다. [부분의 합(직능별) < 전체]

직능별로 모든 부서와 조직이 존재한다고 곧 그 회사가 망하지 않음을 뜻하지는 않는다.

부분의 합(Total)이 모두 있어도 망한다. 전체(Universe)와의 차이점은 제대로 된 매니지먼트가 있는지의 유무이다.

재료의 명세를 둘러싼 구매 부문의 설계 부문의 작은 대립이 기업 내의 전문가나 외부 컨설턴트와 같은 조직의 의사에게 전달된다. 그러나 어떤 치료법도 오랫동안 적용되는 일이 없다. 계속적으로 조직 개혁이 이루어질 뿐이다.

외부 컨설팅은 참고용이다.

조직 개혁을 가볍게 행해서는 안 된다. 이것은 말하자면 수술이다. 작은 것이라도 수술에는 위험이 동반된다. 그러므로 안이한 조직 개혁은 차라리 피하는 것이 좋다.