2018 한국의경영대상
특집보도자료

목 차

1. 한국의경영대상 개요
2. 2018 한국의경영대상 수상 결과
3. 2018 한국의경영대상 부문별 수상 내역
4. 2018 한국의경영대상 수상 기업 주요 특징
5. 한국산업의 경쟁력 향상을 위한 제언
6. 한국의경영대상 발자취

본 자료는 12월 4일(화) 조간부터
보도하여 주시면 감사하겠습니다.

KMAC 한국의경영대상 운영사무국
최다운 시니어 컨설턴트
TEL: 02-3786-0671 FAX: 02-3786-0333
E-MAIL: davidchoi@kmac.co.kr

1. 한국의경영대상 개요

1) 개요

한국의경영대상은 기업의 경영역량, 혁신 활동에 대한 총체적 진단을 실시하여 기업이 보다 성과 지향적인 경영을 추진할 수 있도록 지원하고, 나아가 기업 경영의 바람직한 모델상 제시를 통해 궁극적으로 대한민국 기업들이 존경받는 기업으로 나아갈 수 있도록 하는 데에 목적을 두고 있다.

제정 31년째를 맞은 한국의경영대상은 응모 방식 및 선정 방식을 통해 올해를 대표하는 우수 활동 기업 사례를 발굴하였다. 기업들이 혁신을 추구하는 방향 및 목적에 따라 고객만족경영, 지속가능경영, 사회적가치, 상생경영, 기술혁신, 브랜드경영, 신뢰경영 부문 등에 대한 우수 기업 및 사례를 발굴하였다. 또한 경제·환경·사회 부문에 걸쳐 차별화된 활동과 성과를 창출하고 있는 기업 및 기관이 관련 정보를 이해관계자에게 투명하고 효과적으로 전달할 목적으로 발간하고 있는 우수 지속가능성보고서에 시상을 진행하였다.

▶ 한국의경영대상 훈격 및 응모자격

<table>
<tr><th>구분</th><th>부문</th><th>상의 훈격</th><th>응모자격</th></tr>
<tr><td rowspan="4">응모
방식</td><td rowspan="3">Management
평가</td><td>명예의전당</td><td>5년 연속 종합대상 수상 기업 중 탁월한 경영성과를 통해
대한민국 산업계의 모범이 되는 기업</td></tr>
<tr><td>종합대상</td><td rowspan="2">최고경영자의 리더십이 탁월하고 차별화된 경영 정책 및
경영시스템을 바탕으로 전사 조직 차원에서 경영혁신
활동이 전개되어 그 성과가 탁월한 기업</td></tr>
<tr><td>본상
(대상/최우수상/우수상)</td></tr>
<tr><td>Practice
평가</td><td>Innovation
Best Practice</td><td>특정 영역에서 추진한 경영활동 사례 중 성과가 타 기업에
모범이 되어 산업계에 리더십을 확보한 기업 사례</td></tr>
<tr><td rowspan="2">선정
방식</td><td>Management
평가</td><td>Dominant
of the Value</td><td>주요 가치별 전체 산업 대비 우수한 성과를 창출하고,
지속적인 개선 노력을 통해 일반소비자, 산업계 간부진,
애널리스트 등 이해관계자로부터 좋은 평가를 받고 있는
기업</td></tr>
<tr><td>Practice
평가</td><td>Stakeholder's
Choice</td><td>기업 별 활동단위 평가를 통해 해당 분야에서의 혁신활동
성과가 탁월하고, 타 기업에 모범이 되어 산업계에서
우수성을 인정받고 있는 사례</td></tr>
<tr><td colspan="2">지속가능성보고서
평가</td><td>Best report
of the year</td><td>경제·환경·사회 부문에 걸쳐 차별화된 활동과 성과를
창출하고 있는 기업 및 기관이 관련 정보를 이해관계자에게
투명하고 효과적으로 전달할 목적으로 발간하고 있는
지속가능성보고서</td></tr>
<tr><td colspan="2">최고경영자상</td><td>최고경영자상</td><td>적극적인 리더십을 발휘하고 기업의 경영혁신을 선도하여
타의 모범이 되는 최고경영자</td></tr>
</table>

2) 심사 기준 및 프로세스

한국의경영대상은 기업경영에 필요한 추진 동력, 제반 시스템 및 혁신 활동, 그리고 이를 통해 창출되는 경영 성과를 종합적으로 평가한다. 즉 '추진 동력(Driver)'인 리더십, 전략 및 추진체계와 성과창출을 이끌어내는 '경영지원 인프라(Infra)'와 '추진활동(Activity)', 기업경영을 통해 창출한 결과물인 '경영성과(Results)'의 총 5개 영역으로 구분하여, 전체 1,000점 만점으로 평가를 진행한다.

▶ 한국의경영대상 심사항목 및 배점 기준

[응모방식]

평가부문	종합대상 심사항목	배점
1. 리더십	▶ 경영진의 경영철학 및 열의 ▶ 경영혁신을 위한 환경조성, 이해관계자와의 공유활동	200점
2. 전략 및 추진체계	▶ 응모 분야의 특화된 경영비전 및 목표 ▶ 비전 및 목표를 달성하기 위한 중장기 추진 전략 ▶ 단기 목표 및 추진 체계(조직구성 등)	150점
3. 경영지원 인프라	▶ 응모분야의 지원을 위한 - 육성 프로그램 - 평가보상 프로그램 - 경영정보 지원 시스템	150점
4. 추진활동 및 실적	▶ 응모분야의 - 활동(혁신) 내용에 대한 추진 계획 - 활동(혁신) 내용에 대한 추진 실적	200점
5. 경영성과	▶ 재무, 직원, 고객, 협력업체 관점 등에서의 경영성과 ▶ 사회공헌, 대외이미지 개선 등에서의 성과	300점

평가부문	본상(대상/최우수상/우수상) 심사항목	배점
1. 리더십	▶ 응모분야의 - 경영진의 경영철학 및 열의 - 추진 환경조성 노력 ▶ 내·외부 이해관계자 의사소통을 위한 노력	200점
2. 추진 계획	▶ 응모분야의 - (중장기) 추진전략 및 목표 설정 - 추진조직 체계 및 인력 운영계획 - 경영정보시스템 등 지원 인프라	200점
3. 추진활동 및 실적	▶ 응모분야의 - 주요활동 추진실적	400점
4. 경영성과	▶ 응모분야 추진 주요 성과	200점

평가부문	Innovation Best Practice 심사항목	배점
1. 추진 배경	▶ 응모사례 추진 배경 및 목적	200점
2. 추진 활동	▶ 응모사례 주요 활동 및 추진 체계	500점
3. 추진 성과	▶ 응모사례 추진 주요 성과	300점

[선정방식]

평가부문	Stakeholder's Choice 심사항목	배점
1. 추진 배경	▶ 후보사례 추진 배경 및 목적	200점
2. 추진 활동	▶ 후보사례 주요 활동 ▶ 후보사례 추진 체계	500점
3. 추진 성과	▶ 후보사례 추진 주요 성과	300점

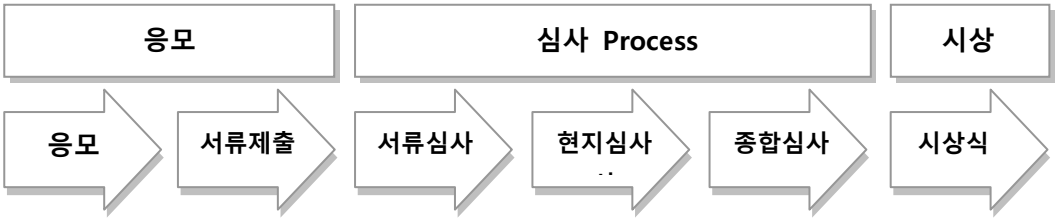
[지속가능성보고서]

평가부문	지속가능성보고서	배점
1. 보고서 가독성	▶ 보고서가 가독성 높게 작성 되었는가? - 보고서 표지, 폰트, 디자인, 인포그래픽 등	200점
2. 보고서 구성	▶ 보고서가 기업 활동 사례를 효과적으로 전달할 수 있도록 적절하게 구성되었는가?	200점
3. 내용 (충실성/ 전달력)	▶ 인권 부문 ▶ 노동 부문 ▶ 환경 부문 ▶ 반부패 부문	400점
4. 전반적 평가	▶ 전반적으로 본 보고서 우수성에 대한 전반적 평가 수준은?	200점

3) 한국의경영대상 심사과정

2018년 7월 한국의경영대상 응모 설명회를 시작으로, 9월 응모신청서 및 공적기술서의 접수 과정을 거쳐, 9~11월까지 서류심사, 현지심사 및 종합심사 등 3단계에 걸친 심사를 진행하였다. 서류심사를 통과한 기업은 국내 대학(원)의 교수진으로 구성된 전문 심사위원단의 엄격한 현지심사를 받았으며, 현지심사 후에는 2018년 현지심사에 참여한 심사위원들이 한자리에 모여 종합심사를 진행해 심사를 받은 전 기업을 대상으로 세부 심사내용 및 사회적 평판 등을 종합적으로 검토하여 최종적으로 상의 훈격을 결정하였다.

▶ 한국의경영대상 진행 PROCESS (응모방식)



4) 2019년도 운영계획

한국의경영대상은 1988년부터 진행되어 그 동안 국내 유수의 기업에 대한 경영진단을 실시해 왔으며, 나아가 산업계에 우수 사례를 전파, 공유함으로써 우리나라 기업들의 경쟁력 향상에 그 역할을 충실히 담당해 왔다. 다가오는 2019년에는 기업들이 심사의 취지, 부문, 평가항목 등을 보다 정확히 이해하고 기업진단을 위한 심사 진행 전반에 있어 면밀한 사전 준비를 할 수 있도록 더욱더 지원하고자 한다. 그리고 이러한 노력을 통해 기업의 경쟁력 수준을 진단받고, 지속 성장을 위한 기회를 선제적으로 확보할 수 있도록 전략 방향성을 제안할 계획이며, 이를 위해 학계 교수진과 분야별 산업계 전문가와 함께 경영환경과 소비자 가치를 반영한 진일보 된 심사 기준, 체계를 지속 개발, 관리하여 대한민국 최고의 기업경쟁력 진단 제도로써 그 역할과 책임을 다하고자 한다.

▶ 2019 한국의경영대상 주요 일정(案)

- **응모설명회 : 2019년 06월 28일(금)**
- **응모 마감 : 2019년 08월 30일(금)까지**
- **심 사 : 2019년 10월 30일(수)까지**
- **시 상 식 : 2019년 12월 03일(화)**

2. 2018 한국의경영대상 수상 결과

고객만족경영, 지속가능경영, 사회적가치, 상생경영, 기술혁신, 브랜드경영, 신뢰경영, Dominant of the value 등의 전사 부문과 Innovation Best Practice, Stakeholder's Choice 등의 사례부문, 지속가능성보고서, 최고경영자상에 대한 시상 진행

한국능률협회컨설팅(이하 KMAC)이 주관하는 2018 한국의경영대상에서 KT 등 총 24개 기업의 수상이 확정되어, 12월 4일(화) 서울신라호텔에서 관계자 500여 명이 참석한 가운데 이들 수상기업에 대한 시상식이 진행되었다.

[고객만족경영 부문]에는 '롯데슈퍼(4회)', 'DB생명(2회)'이 종합대상을 수상하였다. [지속가능경영 부문]에서는 'NS홈쇼핑'이 종합대상을 수상하였고, [사회적가치 부문]에서는 '한국자산관리공사' 종합대상, '대한무역투자진흥공사'가 대상을 수상하였다. [상생경영 부문]에서는 '파나소닉코리아'가 최우수상을 수상하였고, [기술혁신 부문]에서는 '한글과컴퓨터(5회)', 'KT(2회), '에스앤아이 코퍼레이션'이 종합대상을 수상하였다. [브랜드경영 부문]에서는 'S-OIL(2회)'이, [신뢰경영 부문]에서는 '한국가스공사'가 각각 종합대상을 수상하였다. 올해 신설된 [지속가능성보고서 부문]에서는 'KSS해운'과 '한국노인인력개발원'이 Best report of the year를 수상하였다. [Innovation Best Practice 부문]에서는 '연암대학교'가 한국의 산학협력 리더로, '순천농협'은 한국의 CS혁신 리더로 수상하였으며, [Stakeholder's Choice 부문]에서는 '한국토지주택공사'와 'IBK기업은행'이 각각 한국의 사회적가치 리더로 선정되었으며, 'LG전자'는 한국의 브랜드 리더로 최종 선정되었다.

[Dominant of the Value]에서는 [혁신역량 최우수기업]으로 '삼성전자'가, [직원가치 최우수기업]에는 '네이버'가, [고객가치 최우수기업]으로 '인천국제공항공사'가, [사회가치 최우수기업]으로 '유한킴벌리'가, [이미지가치 최우수기업]으로 '유한양행'이 각각 선정되었다.

특히 종합대상을 수상한 기업들 중에서도 대한민국 산업계에 모범이 되는 기업들에 주어지는 '명예의전당'에는 한국의경영대상 종합대상을 총 7회 수상한 'KT'(고객만족경영 부문)가 산업계와 소비자에 혁신의 모범이자 상징으로서의 자격을 갖추고 있다고 판단되어 심사위원회에서의 의결을 통해 최종적으로 헌액되었다.

아울러 탁월한 리더십으로 혁신활동을 이끌어 온 CEO에게 주어지는 최고경영자상에는 'S-OIL'의 오스만 알 감디(Othman Al Ghamdi) 대표이사 CEO가 수상하여, 한국의경영대상 31년 역사상 최초의 외국인 CEO 수상자로 기록되었다.

3. 2018 한국의경영대상 부문별 수상 내역

[응모방식]

▶ 명예의전당

부문	수상기업	대표
고객만족경영	KT	황창규

▶ 부문별 수상

부문	상의 훈격	수상 기업	대표	비고
고객만족경영	종합대상	롯데슈퍼	강종현	종합대상 4회
		DB생명	이태운	종합대상 2회
지속가능경영	종합대상	NS홈쇼핑	도상철	
사회적가치	종합대상	한국자산관리공사	문창용	
	대상	KOTRA	권평오	
상생경영	최우수상	파나소닉코리아	노운하	
기술혁신	종합대상	한글과컴퓨터	김상철	종합대상 5회
		KT	황창규	종합대상 2회
		에스앤아이 코퍼레이션	이동열	
브랜드경영	종합대상	S-OIL	오스만 알 감디	종합대상 2회
신뢰경영	종합대상	한국가스공사	김영두	
지속가능성 보고서	Best report of the year	한국노인인력개발원	강익구	
		KSS해운	이대성	
Innovation Best Practice	한국의 산학협력 리더	연암대학교	육근열	
	한국의 CS혁신 리더	순천농협	강성채	

[선정방식]

▶ 부문별 수상

부문	상의 훈격	수상 기업	대표	비고
Dominant of the Value	혁신역량 최우수기업	삼성전자	김기남	
	직원가치 최우수기업	네이버	한성숙	
	고객가치 최우수기업	인천국제공항공사	정일영	
	사회가치 최우수기업	유한킴벌리	최규복	
	이미지가치 최우수기업	유한양행	이정희	
Stakeholder's Choice	한국의 사회적가치 리더	한국토지주택공사	박상우	
	한국의 사회적가치 리더	IBK기업은행	김도진	
	한국의 브랜드 리더	LG전자	조성진	

[지속가능성보고서]

부문	상의 훈격	수상 기업	대표	비고
지속가능성 보고서	Best report of the year	한국노인인력개발원	강익구	
		KSS해운	이대성	

[최고경영자상]

부문	수상 기업	수상자
최고경영자상	S-OIL	오스만 알 감디 대표이사

4. 2018 한국의경영대상 수상기업 주요특징

2018 한국의경영대상 수상 기업들을 통해 다음의 주요한 경영 트렌드를 확인하였다.

["제품이 아닌 만족을 판다"...새로운 환경과 고객에 맞는 경험을 전달하고 있는 기업]

KT, 롯데슈퍼, DB생명, 순천농협, 인천국제공항공사 등의 기업들이 지닌 공통점은 새로운 기술이 생활을 바꾸어 나감에 따라 고객들이 이전에 볼 수 없었던 새로운 '경험'들을 제공하고 있다는 점이다. 최근 디지털 혁명으로 대면 및 비대면 접점상에서 새로운 고객 경험의 종류와 채널들이 생성되었고, 특히 모바일 기기와 IoT, AI 등 신기술의 활용은 고객의 구매 결정 및 만족한 경험에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이에 따라 고객으로부터 고객이 체감하는 새로운 가치의 수준을 적극적으로 측정하고 평가할 수 있는 지속적인 성과관리와 피드백 체계를 갖추고 있어 지속 발전 가능한 고객 만족의 경영체계를 고도화시켜 나가고 있었다. 결국, 수상 기업들은 각 기업들이 제공할 수 있는 고객에 대한 가치를 바르게 인지하고, 큰 이념적인 공감대를 통해 상품과 서비스를 고객에게 효과적으로 전달함으로써, 고객이 기업의 든든한 동반자로 인식하도록 변화를 만들어나가고 있다.

[기술 고도화와 시장 다원화에 따른 연구개발을 기업의 핵심가치로 최우선시 하는 기업]

KT, 한글과컴퓨터, 에스앤아이 코퍼레이션, 연암대학교 등은 저성장 시대 기술혁신을 통한 새로운 제품과 서비스의 개발로 기업의 경쟁력을 확보하고 있는 기업들이다. 기술혁신은 제품, 서비스, 공정 등 새로운 변화를 통해 새로운 기술을 도입하는 개념으로 즉, 기술혁신역량과 활동은 기업의 경쟁우위의 근원임과 동시에 전략 수립의 기반으로 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 보다 더 큰 중요성을 가지고 수상기업들은 이를 증대시키기 위하여 노력해 왔다. 이들 기업은 오픈 이노베이션의 관점에서 외부의 의견을 수용해 새로운 기술 테마를 발굴하고, 우수한 인재 발굴에 대한 노력을 통해 산업을 선도하는 차별화된 경쟁력을 확보해 나가고 있다. 기술과 산업구조의 변화에 따라 수상기업들은 선제적으로 대응하고 있으며, AI 기반 R&D, 융합 R&D, 클라우드 기반 R&D, 사이버 R&D 등 다양한 형태로 고객지향 서비스를 제공하고 있다. 최근 4차 산업혁명 관련 기술의 급진전으로 R&D 형태도 크게 바뀌어 기업들은 끊임없는 개발과 의견 수렴 활동을 통해 고객들의 가치를 넘어선 제품과 서비스 개발에 선도적인 역할을 수행하고 있다.

[사회적 가치 창출로 고객에게 신뢰와 지속 가능한 경영을 실천하는 기업]

KOTRA, NS홈쇼핑, S-OIL 등은 소비자의 신뢰와 믿음을 바탕으로 지속 가능한 경쟁우위 전략을 실천하고 있는 기업들이다. 기업 경영의 방향을 설정함에 있어 이해관계자에게 제공할 수 있는 가치를 최우선적으로 고려하고 있다. 주요 정책 수립 및 경영활동 추진 전 과정에 걸쳐 이해관계자들과 다양한 채널을 통해 소통을 적극적으로 추진하고 있으며, 이들의 요구 사항에 대해 체계화된 모니터링 시스템을 통한 점검 및 이를 환류하여 더 나은 발전의 방향을 설정해 나가고 있다. 각 기업의 제품 및 서비스 경쟁력을 고도화하여 경제적 신뢰성을 확보해나가고 있으며, 동시에 현 시대에 중시되고 있는 환경적 건전성, 사회적 책임성 측면에서도 업의 본질에 근거한 남다른 경영활동 추진을 통해 기업 발전의 바람직한 방향성을 제시해 나가고 있다. 이를 통해 다양한 이해관계자로부터 신뢰를 얻고 기업의 지속 가능성을 확보하고 있다. 사회적 가치 창출은 사회와 고객으로부터 신뢰를 얻을 수 있는 기반뿐 아니라 경제적 가치 이상으로 기업의 전체 가치를 끌어올리는 핵심 요소이다.

5. 한국산업의 경쟁력 향상을 위한 제언

최근 기업들은 급변하는 가운데 빅데이터와 인공지능, 스마트팩토리 등으로 대표되는 4차 산업혁명의 시대가 소리 없이 다가오고 있다. 이를 화두로 담론이 펼쳐지며 아직 접해보지 못한 새 시대를 맞이하고 있다. 하루가 다르게 쏟아져 나오는 혁신적인 상품들, 변화하는 고객들, 기업과 기관에 요구하는 사회적 역할에 대한 기대 등 다양한 경영환경 속에서 기업들이 지속성장을 위해 과거의 방식이 아닌 새로운 경영의 패러다임의 변화를 요구 받고 있다. 위기를 기회로 바꾸는 변화관리와 고객의 마음을 사로잡기 위해 KMAC는 한국의경영대상을 수상한 대한민국 최고 기업들의 경영방식을 조망해 봄으로써 한국산업의 경쟁력과 지속 가능한 성장을 위해 기업들이 나아가야 할 방향을 제시하고자 한다.

[혁신에도 전략이 필요하다]

불확실한 한국경제에서 우리 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 기존과는 다른 혁신을 추구하는 것이 필요하다. 그러나 혁신은 쉽지 않다. 실패율도 높고, 성공한 기업도 그 성과를 계속 유지하는 데 어려움을 겪을 때도 많다. 혁신역량을 구축하고 유지하는 것이 어려운 이유는 '실행 실패'보다 더 근본적인 곳, 즉 '혁신전략의 부재'에 있다.

기업에서의 전략은 목표 달성을 위한 상호 보완적이며 일관성 있는 정책이나 행동에 대한 약속이다. 좋은 전략은 조직 내 다양한 그룹 간 협력을 촉진하고, 목표와 우선순위를 명확히 하며, 역량을 집중할 수 있게 돕는다. 기업은 정기적으로 전체적인 사업전력을 세우고 마케팅, 재무, 운영, R&D 등 여러 부서가 어떻게 이 전략을 뒷받침할지 구체화한다. 다른 기업의 시스템을 모방하는 것은 답이 될 수 없다. 모든 기업에 적합하거나 어떤 상황에든 적용할 수 있는 시스템은 없다.

혁신전략이 없으면 설사 명확한 사업전략이 있더라도 조직의 여러 부서가 상충하는 우선순위를 추구할 위험이 커진다. 판매 부서는 매일 대형 고객의 긴급한 요구를 듣는다. 마케팅 부서는 보완적인 제품을 개발해 브랜드 가치를 높이거나 새로운 유통경로를 통해 시장점유율을 높이는 기회에 집중한다. 비즈니스 부서의 리더들은 목표 시장과 손익계산에 주력한다. R&D 부서의 엔지니어들은 신기술이 가져올 기회에 주목한다. 다양한 시각은 혁신의 성공을 위해 매우 중요하다. 그러나 이들을 공통의 우선순위에 따라 정렬하고 통합하는 전략이 없으면 다양성의 강점이 퇴색하고, 더 나쁘게는 자멸적인 결과를 초래할 수 있다.

좋은 전략을 수립하려면 지속 가능한 경쟁우위를 확보하도록 하는 목표를 명확하게 이해하고 정의하는 데서 출발해야 한다. 이를 위해서는 '성장을 위해서는 혁신이 필요하다', '우리는 가치의 창조를 위해 혁신한다', '경쟁자들보다 앞서기 위해 혁신해야 한다' 같은 진부한 일반론을 넘어서야 한다. 이런 것들은 전략이 아니며 진정으로 중요한 혁신의 의미를 표현하지 못한다.

혁신 전략을 수립하고 실천하는 데 네 가지 중요한 과제가 있다. 첫째는 "혁신을 통해 고객과 우리 회사가 얻을 수 있는 가치는 무엇인가?"라는 질문에 답하고 그것을 조직에 설명하는 것이다. 둘째는 여러 가지 형태의 혁신에 대해 상위 레벨의 자원할당 계획을 세우는 것이다. 궁극적으로 어디에 돈, 시간, 노력을 투입할 것인가를 정하는 것이 바로 전략이다. 셋째로 모든 부서는 자연스럽게 자신의 이익을 추구하기 마련이므로 상위의 리더들만이 회사 전체를 위한 최선의 선택을 할 수 있다. 상위 리더십에 요구되는 마지막 역할은 혁신전략의 진화 필요성을 인식하는 것이다. 전략은 시장, 기술, 규제, 경쟁자 등의 현실에 대해 테스트가 필요한 가설을 표현한 것이다. 제품의 경쟁력을 유지하기 위해 진화가 필요한 것처럼 혁신전략도 진화해야 한다. 혁신프로세스와 마찬가지로 혁신전략에도 지속적인 실험과 학습, 적응이 필요하다.

[불확실성의 시대, '역동성'과 '안정성'을 고루 갖춘 새로운 조직 모델 필요]

명확한 미션과 각자의 역할 및 책임하에, 자율성과 유연성을 바탕으로 Bottom up 혁신을 이뤄야 한다. 무엇보다 안정적 토대를 확보하는 것이 우선이다. 해야 할 일이 무엇인지가 분명하게 정의되고, 그 일을 해냈을 때 조직에는 어떻게 기여하게 되는지, 개인에게는 어떠한 보상이 돌아오는지에 대해 가시성이 확보되어야 한다. 명확한 역할과 성과 책임이 정의되지 않은 상황에서 '유연성'을 추구하는 것은, 조직에 혼란만 가중시키게 될 것이다.

첫째, 짧은 주기로 목표와 성과를 점검하고 이에 따라 조직의 자원을 유연하게 재배분할 수 있는 프로세스를 구축해야 한다. 연 단위로 구성원들을 줄 세워 평가하는 방식은 이미 많은 조직에서 폐기되고 있다. 이미 사업에 의미 있는 영향을 미치는 경영 환경의 변화는 1개월, 3개월 주기로 일어나고 있다. 이에 따라, 업무 자체도 짧은 주기(예, 2~3주)로 테스트를 반복하면서 완성도를 높여 나가는 프로세스로 수행해야 한다.

둘째, 조직 구조를 재정의해야 한다. 각 기능 조직들이 파편적으로 성과를 공유하는 것이 아니라, 각각의 단위들이 충분한 권한과 책임을 가지고 자발적으로 역량을 발휘하며 혁신할 수 있는 구조를 마련해야 한다. 다단계의 수직적 계층 구조와 조직적 칸막이를 제거하는 Cross-functional cell (다기능 협업팀) 조직이 좋은 사례이다. 각 Cell(소규모 팀)들은 End-to-end(업무의 시작부터 끝까지)의 기능과 의사결정 권한을 바탕으로 하나의 스타트업 조직처럼 움직이며 상품, 서비스, 기획물 등 결과를 산출한다.

셋째, 인재(People)모델을 재정의하고, 이를 뒷받침하는 인사관리(HR) 제도를 마련해야 한다. 구성원들에게는 엄격한 성과 보상과 관리 등의 외적 동기부여 수단이 아니라, 업무에 대한 의미 부여, 자율적 의사결정과 성취에 따른 동기부여, Craftsmanship(장인정신)에 기반하여 자발적으로 역량을 개발하고, 성장하는 모델로 변화가 필요하다.

넷째, 리더의 역할이 달라져야 한다. Top-down으로 지시하고 실무를 떠나 조직 관리에 대부분의 시간을 쓰는 '관리자'에서 '플레잉 코치'로, 권위적 리더십에서 섬기는(Servant) 리더십으로 리더의

마인드와 역할을 전환해야 한다.

이러한 변화는 사업에 대한 전략에 기반하여 방향성이 설계되고 추진해야 한다. 기업에서 사업 및 성과와 괴리된 '문화만을 위한 문화 개선'은 공허하며 지속력을 가지기 어렵다. 그간 우수한 기업문화의 표본으로 불렸던 한 기업의 경우, 경영 위기가 찾아오자 경영진들이 '주말 근무'를 공표하고, 구성원들의 업무시간 활용을 보다 엄격하게 제한하는 방침을 발표하면서 구성원들의 심각한 반발에 부딪히고 있다. 20년 이상 조직문화 개선 활동을 펼쳐 왔으나, 그것이 사업적 성과와 조직적·구조적 변화와 연계되지 않은 채, '피상적 구호'에 그치고 있었던 탓이다. 기업들이 조직적 문화적 변화를 이루기 위한 여정에 착수하려면, 먼저 사업적 목표와 방향성을 명확히 하고, 이를 달성하기 위한 핵심적인 조직적 변화가 무엇인지 파악해야 하며, 주요 변화 영역에 집중하여 조직 구조와 일하는 방식의 비가역적 변화를 추진해야 한다. 변화 방향이 정립되고 서로 합의된 후에는, 그간의 관습과 방식을 과감히 버리고 리더로부터 조직 구성원 전체가 새로운 일하는 방식을 습득해야 하며, 그 과정에서 크고 작은 성과를 만들어나가는 경험을 즐길 수 있어야 할 것이다.

[모두가 행복해지기 위한 기업의 사회적 책임을 실현하라]

일부 기업의 갑질 행태가 사회의 공분을 사고 있다. 내부 구성원들의 날 선 비판까지 더해진 상황을 보면서 다시금 기업의 사회적 가치에 대해 생각하게 된다. 기업은 법, 경제, 환경, 자선 등 광범위한 책임 영역은 물론이거니와 소비자, 종업원, 주주, 지역사회와 같이 다양한 이해관계자들에 대한 책임이 있다. 즉 기업의 사회적 책임은 그 범위와 대상이 광범위해서 어떤 기업도 함부로 책임을 다하고 있다고 말하기 어렵다. 그러나 사회에 대한 해로움을 최소화하는 대신 좋은 혜택과 영향은 극대화해야 한다는 점만은 분명하다. 이러한 의미에서 일부 기업의 갑질 행태는 최소한의 책임마저 저버린 것이다.

유엔의 '세계 행복 보고서'에 따르면 2018년 대한민국은 국가별 행복 순위에서 57순위이다. 기업만이 대한민국 국민의 행복을 모두 책임져야만 하는 주체는 아니지만 행복을 위한 기업의 책임과 역할은 분명 중요하다. 요즘 들어 주변에서 가장 많이 듣는 말 중 하나가 '워라밸(Work and Life Balance)'이다. 일과 삶의 균형이라는 점에서 행복 찾기의 공식과도 같은데, 기업 구성원들의 입장에서 생각해 보면 사회적 책임과 밀접한 연관이 있게 된다. 우선 워라밸을 위해선 무엇보다 일과 삶에 대한 양적인 균형이 필수이다. 이를 위해 근무시간, 보상과 같은 적절한 지원이 필요한데, 이를 외면하는 기업은 내부 구성원들에 대한 사회적 책임을 잊고 있는 것과 같다. 일과 삶의 질적인 균형감도 워라밸을 위해선 필수적이다. 과연 내가 하는 일이 그리고 몸담은 회사가 주변 사람들과 우리 사회에 어떤 긍정적인 역할을 하는지에 대한 '의미 찾기'는 사회적 책임을 다하는 기업에서만이 가능해진다. 무엇보다 이러한 기업 구성원들은 자연스럽게 고객 지향적이다. 행복한 구성원만이 소비자를 행복하게 해줄 수 있다.

소비자 입장에서도 기업의 사회적 책임은 이래저래 행복과 밀접한 연관이 있다. 최근 공정거래위

원회가 주체가 되어 상품 안전정보, 피해 구제 및 분쟁 조정 등에 대한 정보를 모아 개설한 소비자 포털사이트의 명칭이 바로 '행복드림'이다. 사회에 해로움을 최소화하는 것이 소극적인 입장에서 사회적 책임의 출발임을 잊지 말자. 소비자를 적어도 불행하게는 만들지 않아야 한다는 것이다. 소비자들 역시 책임감 있는 기업의 제품과 서비스를 이용하다 보면 소비와 삶의 균형감을 찾을 수 있다. 탐스(TOMS) 슈즈를 신고 공정무역 커피를 마시는 일들이 단지 품질이나 맛 때문이 아니다. 조금 더 비용을 내더라도 나의 소비가 누군가에게 작은 도움이 될 수 있다는 일종의 소비를 통한 의미 찾기인 셈인데, 소비의 행복은 소유하는 데 있는 것이 아니라 경험하는 데 있기 때문이다. 사회적 책임을 다하는 기업을 만나다 보면 소비자들의 행복이 조금 더 가깝게 느껴진다.

기업의 사회적 책임은 당사자인 기업마저 행복하게 만든다. 우선 사회적 책임이 구성원들의 직무만족, 충성도 등에 효과적이라는 점에서 인재를 지킬 수 있는 힘이 된다. 뿐만 아니라 존경받는 기업, 책임감 있는 기업은 젊은 인재들이 가장 선호하는 덕목이 된 지 이미 오래이다. 사회적 책임에 대한 구성원들의 인식이 접점에서의 감정노동이나 고객 대응에도 효과적인 기제로 작용할 수 있다.

더 나아가 소비자들이 사회적 책임을 다하는 기업에 대해서는 지불하는 가격조차 더 공정하다고 생각한다. 상품가치와는 별개로 사회적 책임을 통해 얻는 혜택과 기업이 지출하는 비용을 인정해 준다는 것이다. 이 모든 것들은 기업의 많은 고민거리들과 연관이 있는데, 결과적으로 책임감 강한 기업일수록 이러한 고민에서 자유롭고 행복해질 수 있는 것이다.

6. 한국의경영대상 발자취

한국의경영대상은 1988년 TPM전국대회, 한국제안소집단활동대회, IE전국대회를 시작으로 1990년대 인재개발대회, 고객만족경영대상, 대한민국 히트상품 등을 시행하였고, 2000년에 최초로 명예의전당(삼성물산 에버랜드) 1호 기업을 배출하였다. 2007년 한국의경영대상 통합브랜드로 운영되었으며 국내 최고의 역사와 전통, 그리고 권위를 자랑하는 국내 유일의 진단평가제도이다. 지난 31년간 급변하는 글로벌 경영환경 속에서도 총체적 경영혁신 활동을 통해 탁월한 성과를 창출함으로써 주위로부터 존경과 신뢰를 받고 있는 기업을 발굴하고 격려함으로써 산업계에 새로운 활력을 불어넣고자 운영되고 있는 제도이다. 1988년도 제정 이후 2,101명의 학계 전문가 심사위원으로 활동하였으며, 심사에 10,892시간이 소요되었다. 이를 통해 대한민국을 대표하는 905개의 우수 기업 및 사례를 발굴하였으며, 이 중 31사는 명예의전당에 헌액되는 영예를 안았다. 동시에 총 33권의 우수사례집 발간 및 45명의 최고경영자를 배출하는 성과를 남겼다. 1980년대 생산·품질에서 출발하여 1990년대 고객만족경영, 2000년대에는 존경받는기업에 이르기까지 대한민국 경영혁신의 화두를 제시하였으며, 경영혁신의 역사와 함께해온 31년 동안의 자부심이라 말할 수 있다.