

의사 결정 능력_인문학에서 답을 찾다

차시	
1	조직과 의사결정과정: 로마제국의 1천년의 영광
2	아웃 소싱과 오프쇼어링의 대가: 로마인
3	의사 결정의 숨은 원리: 사무실 구조
4	의사 결정 시스템: 개성 상인
5	실패한 의사결정 마주하기
6	집단 의사 결정: 중세 수도원
7	의사결정의 문서화: 손자병법과 해적
8	고객 만족 경영: 경전
9	편견 없애기: 베이컨
10	직관적 사고: 철학자들
11	질문 활용: 세계적 대학들
12	담론 문화: 카페
13	조직구성원의 창의력 발휘: 레오나르도 다빈치
14	기업 경영과 감정 이해: 레닌 외
15	조직개편과 적재적소: 중국 용인술
16	의사 결정과 경제학 그리고 인문학

1. 개방적 조직문화의 필요성

- M&A, 전략적 제휴, TF팀 등 이종 집단과의 상호 빈번한 교류가 필요한 경영 환경 대두
- 빈번한 기술 발전이 전개되고 있는 상황에서 지속적인 성장을 위해서는 외부의 장점을 수용할 수 있는 개방적 조직 문화는 필수 불가피
- 사내 여러 구성원들이 가지고 있는 혁신 능력을 구체화하기 위해서는 타부서, 이종 분야의 전문가로부터의 의견을 열린 마음으로 경청하는 능력이 필요

2. 개방적 조직문화를 통해 1000년 이상 유럽 대륙을 지배한 로마

- 1) 정복 전쟁은 M&A의 수단
 - 건국초기부터 정복한 부족을 죽이지 않았을 뿐만 아니라 해당 부족의 유력자에게는 원로원 의석까지 제공하면서 로마 지배계층으로 편입시키는 노력을 전개
- 2) 역대 로마 황제들 중에는 이방인이 많았다.
 - 로마의 중흥을 이끌었던 카이사르, 클라우디우스 황제 등 로마의 성군 중 많은 사람이 이민족 출신이었다.

3. M&A의 성패는 개방적 조직 문화가 결정

- 인수-피인수기업 간 문화적, 인적 통합의 성공 여부가 M&A의 전체적 성과를 결정하는 핵심요소
- 기업문화는 역사, 국적, 언어, 관습, 규정 등에 의해 오랜 기간 내재화돼 온 구성원 간의 암묵적 합의와 같다. 이를 배려한 세심한 통합전략이 M&A의 주요 성패요인임.
- 성공적인 M&A를 이끌어내기 위한 개방적 문화를 만들어 내는 방법론
 - 명확한 통합전략을 수립한 후 일관되게 추진하는 것이 중요
 - 통합추진팀(integration team)을 구성해 상이한 기업문화와 경영방식, 사용언어뿐 아니라 정보교환 방식의 차이로 인해 인수-피인수기업 간 지식과 경험의 공유
 - 인수-피인수기업 간 적절한 소통 채널을 확립하는 게 중요
 - 적절한 통합속도가 필요

4. 개방적인 태도를 가진 사원의 역량을 전사적 역량으로 유포하는 방법: 아이디어 연결자와 아이디어 정찰자를 활용하기

- 아이디어 연결자는 회사 내에서 사회적 네트워크의 핵심 구성원 역할을 하는 사람들, 반면 아이디어 정찰자는 외부로부터의 다양한 아이디어를 탐색하여 회사 내부에 소개하는 역할을 담당하는 사람들, 이들의 역량을 공식적인 역량로 부여하여 혁신을 유도할 수도 있음.
- 실제 P&G와 구글에서는 이러한 역할을 공식화하여 커다란 성과를 거둔바 있음.

5. 조직 내지 개인의 개방도 측정 방법

- 네트워크 분석 기법: 상호작용을 정량적으로 분석해 각 주체 간의 반응과 상호작용 정보가 서로 어떻게 연결돼 있는지 시각화
- 관찰기법: 관찰기법은 해당 주체의 일상적인 상황을 촬영·관찰해 분석함으로써 각 개인의 특성과 소통의 방식, 소통의 주요 대상들이 누구인지를 파악하는 방법

6. 개방적 조직 문화를 구축하기 위한 선결 조건

- 1) 시스템을 통해 경영하라.
- 2) 객관적이고 공정한 성과평가 체계를 만들어야 한다.
- 3) 체계적인 교육 시스템을 구축해야 한다.

1. 현대적 의미의 아웃소싱

- 80년대 이후 일본 기업들의 급성장으로 인해 많은 미국 기업들이 판매가 급감하기 시작
- 수요가 감소하면서 높은 고정원가의 부담이 가중되기 시작
- 고정원가 비중이 높았기에 제품의 생산원가는 크게 줄지 않았기 때문
- 많은 미국 기업들이 커다란 손실을 입게 되었고, 이러한 원가 구조를 해결하기 위한 방법론을 모색(아웃소싱)

2. 아웃소싱이 실패하는 이유

- 1) 비용 절감 차원에서만 아웃소싱을 활용할 경우
- 2) 아웃소싱 업체가 경쟁업체로 돌변하는 경우
- 3) 아웃소싱이 비용 절감을 가져오지 못할 경우

3. 성공적인 아웃소싱을 달성한 기업들의 사례와 로마의 아웃소싱 방식은 유사하다.

- 1) 높은 브랜드 가치를 유지한다.
 - 카이사르는 집권한 후 다양한 이방인들에게 기회를 주는 법안을 통과시킴
 - 로마에 활동하는 의사와 교사에게는 로마시민권을 부여하는 법안을 통과시켜 시민권을 획득하면 10%의 숙주세를 면제받고 로마에서 활동할 수 있는 이점 또한 가질 수 있었음
 - 그들이 원하는 곳은 세계 최대의 국가인 로마였던 것
 - 많은 우수한 이민족들은 계속해서 로마로만 몰려든 것. 이는 로마라는 높은 브랜드 가치가 유지되었기 때문에 가능한 것
- 2) 유통채널 확보
 - 저가를 경쟁 우위로 삼은 제품을 보유한 업체는 자사 제품보다 더욱 낮은 가격으로 물량 공세를 펼치는 제품에 의해 패배할 수밖에 없음
 - 유통망을 장악했을 경우 유통망을 통해 경쟁 업체가 낮은 가격을 앞세워 도전해 온다 하더라도 제품을 접할 경로가 부족하거나 조속한 배송이 이루어지지 않기 때문에 성공하기 어려움
- 3) 아웃소싱 기업들 간의 경쟁 유도
 - 아웃소싱 과정에서 학습효과, 기술이전 등의 경험을 축적하여 추후 경쟁 기업으로 부상하는 경우가 많음
 - 아웃소싱을 여러 납품 업체를 두는 방식으로 해결
 - 로마는 의사와 교사로 활동하는 이방인들을 운영하는 데 있어 자유경쟁의 원리를 도입
 - 우수 역량을 갖춘 의사나 교사들은 그만큼의 혜택을 가져갈 수 있는 반면 고객이 없어 장사가 안 되는 의사들은 의사 활동을 그만두고 검투사 등으로 전업을 하는 경우도 있다는 소문이 돌 만큼 경쟁의 결과는 확연히 줌

4. 오프쇼어링(offshoring)의 성패는 개방적 문화 태도

오프쇼어링 (offshoring)은 아웃소싱 담당회사를 통해서 IT 등 서비스 분야의 인력을 다른 나라에서 고용하는 경영기법을 지칭하는 데 이러한 경영 기법을 활용하기 위해서는 국외에 거주하고 있는 직원 활용이 필수불가피함

1) 오프쇼어링 성공을 위해서는 문화적 고려 필수

-오프쇼어링을 통해 성과를 거두기 위해서는 기업 내부의 문화와 현지 국가의 문화적 차이를 인식하고 둘 사이에 공존 할 수 있는 방법을 모색할 필요가 있음

-이를 위해서는 로마인들과 같은 개방적 태도와 성과 중시 문화를 갖출 필요가 있음

2) 오프쇼어링의 성공을 위한 방법론

① 목표 중심 관계 설정

② 오프쇼어링 과정에서의 내부적 반발을 무마 필요

1. 창조지식사회에 적합한 사무공간

- 창조지식사회 시대에서는 업무 공간은 더욱 중요성을 띠
- 지식 기반 정보를 집중적으로 만들어내는 곳이 업무 공간으로 지식이나 정보를 관리하는 각 개인의 지적·정서적 능력을 최고 수준으로 향상시키는 것이 업무 공간이 갖추어야 할 요인임
- 직원간의 전문성이 더욱 높아지고 있어, 상호 소통과 커뮤니케이션이 그 어느때보다 필요한 시대를 살고 있는 상황에서 사무공간이 소통에 적합한 환경으로 구축되는 것 또한 중요한 일

2. 21세기 근무 방식

(1) FTS 모델

- FTS(Flexible Time to Space) 모델은 근무 시간과 공간을 자유롭게 결정하는 것으로 재택근무(Tele-working), 이동근무(Mobile Work) 등을 포함
- 근로자들이 자신이 원하는 장소에서 편하게 근무할 뿐만 아니라 관리자 역시 자신이 원하는 장소에서 원하는 시간에 자유롭게 업무를 수행하는 구조

(2) FTR 모델

- FTR(Flexible Time to Resource) FTS와 같이 시간과 공간의 자유에 추가하여 자원 활용의 유연성까지 부여된 모델
- 보다 구체적으로 말하자면 개인의 업무 수행에 있어서 회사 내의 지적 자원들을 활용할 수 있도록 추가한 것

(3) 21세기 사무공간이 갖추어야 할 특성

- 변화된 비즈니스 환경에서 최적의 근무 공간은 다음과 같은 특성을 지녀야 함
- 첫 번째 집중력 강화 위한 개인과 팀 공간 구성의 전략화
- 두 번째 프라이버시 보호를 통한 공간 구성의 변화
- 세 번째 창의성 증가를 위한 복합 편의 공간 연출
- 네 번째 이동성(Mobile)에 의한 탈장소적 사무 공간
- 다섯 번째 정보화와 디지털 기술 발전에 따른 수평적 네트워킹 사무 공간

1. 의사결정 과정의 다양한 오류들

1) 기준점 효과(anchoring effect)

-기준점 효과란 의사결정 과정에서 미리 인식한 특정 수준에 의거해서 이후 의사결정이 영향을 받는다는 뜻

2) 매몰 비용

-매몰비용은 이미 지불하여 돌이킬 수 없는 비용을 의미하는 데, 이러한 매몰비용은 의사결정과정에서 전혀 고려해서는 안 된다.

3) 현상 유지 편향

-새로운 대안과 기존 대안이 있을 때 기존 대안을 선호하는 현상을 현상 유지 편향(status quo/default bias)이라 한다. 사람들은 새로운 것보다 기존 대안을 선호하는 이유는 새로운 대안을 선택할 경우 새로운 업무와 수행해야 할 일들이 늘어나기 때문이다.

2. 의사결정을 시스템화 해야 한다.

1) 계량화된 의사결정이 필요한 경우

-계량적 의사결정의 2가지 대표 방법론은 '최적화 이론(optimization)'과 '의사결정론(decision theory)'이다.

(1) 최적화 이론

-최적화 이론은 의사결정과 관련된 변수와 제한된 조건, 그리고 이를 함수 관계로 설정하여 제시한 이론이다.

(2) 의사결정론

-최적화 이론은 수학적 개념을 사용해야 접근이 용이하다. 하지만 수학에 대한 전문지식이 부족한 경영자들은 이를 사용해서 의사결정을 내리기 어렵다. 따라서 일반 경영자가 단시간에 습득하고 활용할 수 있는 의사결정 방법론이 필요하다. 그것이 바로 의사결정론이다.

2) 계량적 의사결정의 과신은 금물

-계량적 의사결정론을 지나치게 과신해 의사결정 오류가 생기기도 한다. 통계나 예측 모형 등을 활발히 사용하는 일부 경영자는 과학적 방법론을 지나치게 맹신해 가끔 위험한 의사결정을 내린다.

3. 체계적인 의사결정을 위한 조직 구조 결정

- 1) 1단계 합리적인 의사결정을 하고 있는지 확인하는 기준
- 2) 2단계 의사 결정해야 할 내용의 분류
 - 경영에 중대한 영향을 미치는 거대 규모의 일회적 결정(Big, one-off decisions).
 - 작지만 주기적으로 발생하며, 누적되면 의미 있는 영향을 미치는 의사결정(Small, routine decisions).
- 3) 3단계: 의사결정을 담당할 부서 결정
- 4) 4단계: 의사결정 조직 구조 개편 작업
- 5) 5단계: 합리적 의사결정 구조 구축
- 6) 4단계를 거쳐 의사결정 과정을 개선한다.

4. 체계적 의사결정의 필수 준수 사항

의사결정 자동화는 의사결정 개선에 도움이 되는 가장 강력한 도구다. 하지만 잘못된 시스템은 치명상을 입을 수도 있다.

- 관리자들이 제대로 이해하지조차 못하는 분석 모델을 활용하지 않도록 경고해야 한다.
- 명확한 가정을 세워야 한다. 모든 모델은 가정을 바탕으로 한다.
- 의사결정 모델 관리를 해야 한다.
- 인적 자원을 육성해야 한다.

1. 실패의 종류

- 1) 예방 가능한 실패
 - 생산과정이란 일상 업무 동안 지속적으로 반복 수행되는 업무 중에 생기는 실패들은 예방 가능한 실패이다.
- 2) 복잡한 시스템 속에서 발생하는 실패
 - 기업 조직에서 발생하는 대부분의 실패가 여기에 해당한다. 조직은 그동안 한번도 경험해 보지 못한 일련의 일들을 접하고 수행해야 할 때가 발생하는 실패를 의미한다.
- 3) 좋은 실패
 - 좋은 실패는 일종의 실험 과정 내지 인튜베이팅 과정에서의 실패를 의미한다. 실험은 전무후무한 상황과 마주쳤는데 적절한 답을 모를 때 실행된다.

2. 실패를 통해 배우는 문화 구축

- 1) 업무 범위를 정확히 정의한다.
- 2) 실패를 보고하는 사람을 치하한다.
- 3) 한계를 인정한다.
- 4) 참여를 독려한다.
- 5) 범위를 설정하고 자신의 업무는 자신이 책임지도록 한다.

3. 실패를 줄이는 방법론

- 1) 실패를 말할 수 있게 해야 한다.
- 2) 실패를 인정하는 최적의 시점에 대한 인식이 필요하다.
- 3) 모의 실험
 - 모의 실험은 전략적으로 실패를 도출하여 학습하기 위한 방법이자, 실질적인 실패를 줄이기 위한 방법이다.

4. 실패 대응법

- 실패를 통해 학습할 수 있는 조직 문화를 만들어 내기 위해서 필요한 요건
- 1) 한 의사결정이었는지 아닌지에 대한 기준을 명확히 한다.
 - 2) 가정을 지식으로 바꾼다.
 - 3) 실패는 신속할수록 좋다.
 - 4) 손실위험을 통제해 실패비용을 줄여라.
 - 5) 모든 실패가 시사점을 주는 것은 아니다.
 - 6) 실패를 수용하는 문화를 구축한다.
 - 7) 실패를 통해 얻은 교훈을 문서화하고 공유한다.

1. 집단 의사결정의 장단점

장점	단점
1. 구성원으로부터 다양한 정보를 얻을 수 있다.	1. 집단 내 정치적 힘이 작용한다.
2. 다각도로 문제에 접근할 수 있다.	2. 의사결정 시간이 지연된다.
3. 구성원의 합의에 의한 것이므로 수용도와 응집력이 높아진다.	3. 서로의 의견에 비판 없이 동의하는 경향이 있다.
4. 의사결정에 참여한 구성원들의 교육효과가 높게 나타난다.	4. 차선책을 채택하는 오류를 범할 수 있다.
5. 의사결정의 편향성을 줄일 수 있다.	5. 집단 사고의 함정에 빠질 수 있다.
6. 아이디어 도출에 용이하다.	

2. 중세 수도원의 의사결정 방식을 통한 교훈

- 시토회 수도원이 유럽 대륙 전체에 영향력을 행사할 수 있었던 이유
- 시토회 수도원이 직면한 권한과 재산 그리고, 지역 영지와 백성과의 이해관계구조는 클뤼니 수도원과 거의 차이 없었으나, 의사결정구조의 합리성으로 인해 유럽 대륙 전체에 영향력을 행사할 수 있었음

3. 집단 의사 결정 과정의 보편적 방법론, 회의

- 기업의 회의는 조직 문화의 결정체
- 기업의 경쟁력 제고를 위해서는 주요 의사결정이 제대로 이루어질 수 있도록 조직 문화에 맞는 생산적 회의 문화 형성에 노력해야 함
- 혁신 기업에서 수행하는 회의의 공통점: 회의를 위한 준비, 효과적인 회의 진행, 결과에 대한 공유 및 현장 실행과 리뷰를 통한 성과 창출

4. 회의 속 리더

- 회의 주최의 리더가 고려해야 할 요인: 통제, 다양성과 전문성, 참여, 규제, 지적 재산권
- 회의 진행의 리더가 수행해야 할 역할
 - 회의가 가치 있음을 확신시켜야 한다.
 - 회의의 방향성을 유지해야 한다.
 - 회의 진행의 사전 준비를 담당해야 한다.
 - 회의 진행의 원활한 커뮤니케이션이 유지될 수 있도록 한다.
 - 회의의 궁극적인 목표는 실행이 아니라 목표 달성에 있음을 주지 시킨다.

1. 의사 결정의 내용을 문서화하여 얻을 수 있는 효용

- 1) 시행착오를 줄일 수 있다.
회의록은 중요한 내용을 서로 공유하지 못하거나, 구두 발언을 다르게 해석하는 등의 커뮤니케이션 실패를 줄이기 위해 효과적으로 활용되고 있다. 또 회의에 참석하지 못한 팀원들도 회의록을 통해 회의 내용과 결정 사항, 전략적 방향이 무엇인지 쉽게 알 수 있다.
- 2) 의사결정의 내용을 직원들과 공유할 수 있다.
모든 것을 공유하면 대화를 촉진하고 아이디어를 교환하고 재해석할 수 있다. 이는 종종 뜻밖의 결과나 획기적인 결과물로 이어진다.
- 3) 의사결정의 내용을 문서화할 경우 강제성을 부여할 수 있다.
조직에서 지켜야 할 내용을 구두로 전달할 경우 이는 강제성이 떨어진다. 하지만 기본적으로 지켜야 할 내용을 일정한 형식으로 문서화하여 게시하거나 공지할 경우 이는 나름의 강제성을 부여받게 되어, 준수할 가능성이 높아진다.

2. 문서화를 통한 회의 문화 개선 효과

- 1) 길어지는 회의 시간 단축
- 2) 효율적인 논의 진행의 기초 자료

3. 문서화는 어떻게 해야 하는가?

- 1) 문서화 과정에서 사람을 놓치지 마라.
- 2) 문서는 구체적으로 작성하라
- 3) 문서를 조건부로 작성하라.
- 4) 대체가능한 형태로 문서화한다.
- 5) 문서화 한 내용을 자주 살펴봐라

4. 메모 작성법

- 1) 인덱스(index)와 복기(復棋)
인덱스를 만들어 그 달의 중요한 사항을 일일이 적어놓아라. 인덱스를 만들지 않으면 메모의 부피만 과도하게 커져 나중에는 언제 무슨 중요한 일이 있었는지 잘 모르고, 찾아내기도 어렵다.
- 2) 키워드(keyword) 활용
사람을 앞에 두고 메모에만 몰두하는 것은 현명한 메모의 기술이 아니며, 인간관계의 기본에도 어긋난다. 메모를 하되 대화를 할 때는 소통에 중점을 뒀야 한다.
- 3) 바꾸어 말하기(paraphrase)
바꾸어 말하기를 이용하면 메모할 시간을 버는 것은 물론, 상대방의 피드백(feedback)을 이끌어내 더욱 효과적인 커뮤니케이션을 할 수 있다.
- 4) 마인드 맵핑(mind mapping)을 시도하라.
단순히 있었던 일과 대화를 선형적, 나열적으로 쓰지 말고 추가로 상상력을 발휘해 새로운 아이디어를 만들어내라. 이때 아이디어를 지나치게 논리적으로 생산해내려고 하면 오히려 방해가 된다.

1. 고객만족 경영의 본질

고객의 평가에 근거하여 기업은 계속될지 여부가 결정: 기업이 무엇인지 결정하는 주체는 경영학자도 CEO도 아니며 바로 고객이라고 제시하면서 기업이 창조한 제품과 서비스에 대해 평가를 내리는 것은 고객뿐이며, 이러한 고객의 평가에 근거하여 기업은 계속될지 여부가 결정된다

2. 고객만족 경영이 가져다 주는 혜택

- 1) 지속적인 투자 유치
- 2) 고객만족 경영은 지역사회 및 국가 경제에 기여
- 3) 고객만족경영을 달성한 기업은 가격결정력을 갖는다.
- 4) 고객을 통한 혁신 유도

3. 고객만족 경영을 달성하기 위한 조건

- 1) 전사적인 고객 중심 사고 필요
- 2) 고객만족경영의 뚜렷한 의식 필요
- 3) 고객만족 경영을 실현할 일련의 구체적인 방법론 필요
- 4) 최고경영자의 의지 필요
- 5) 구체적인 목표 설정

1. 인간 본성에 의한 오류

① 회상용이성(availability)

회상용이성이란 인간의 두뇌 작용에 기인한다. 인간은 자신이 기억한 내용 중에서 쉽고, 신속하고, 생생하게 기억하고 있는 정보에 보다 큰 비중을 두고 있다는 내용이다.

② 손실회피(loss aversion)

사람들은 손실이 획득보다 2배 이상 크게 영향을 미친다고 한다. 즉, 어떤 것으로 인해 손실을 당했을 때 느끼는 고통이 같은 만큼의 성과를 얻었을 때 누리는 기쁨보다 2배 이상 크다는 것이다.

2. 경험에 의한 오류

① 확신의 덫(confirmation trap)

사람들은 자신의 생각이 사실임을 확인시켜 주는 정보를 중시여기고, 자신의 생각과 반대되는 정보는 무시하는 경향이 있다는 내용이다.

② 대표성(representativeness)

대표성 오류는 개인적 경험에 근거한 어떤 집단의 이미지나 고정 관념이 집단 전체를 대표하는 전형적인 내용으로 보고 이를 판단할 때 사용하는 오류를 말한다.

③ 앵커링 조정(anchoring adjustment)

앵커링 조정은 판단하는 하는 데 있어서 이미 심리적으로 초기값이 이전 경험에 의해 설정되어 있다는 내용이다. 이러한 이전 경험에 의해 설정된 초기값은 의사결정 과정에서 영향을 미치게 된다.

3. 언어로 인해 유발되는 오류

우리의 사고과정은 언어에 크게 의존한다. 우리는 생각을 언어로 표현되기 때문이다. 이러한 관점에서 우리는 우리의 사고가 언어를 지배한다고 볼 수 있다. 언어 사용의 실제와 밀접하게 관련되어 있으므로, 일상의 언어 습관에서 생겨나는 환영들로부터 벗어날 수 있는 가능성은 거의 없다.

4. 문화적인 차이로 인해 유발되는 오류

특정 문화권 내에서 전수 받는 전통적 사고 체계로 인해 유발되는 편견을 말한다. 세계에 대한 우리의 확신의 대부분은 우리 자신의 성숙한 성찰을 통해 정립된 것이 아니다. 우리는 종종 아주 일반적으로, 원론적으로 사유하며 그 틀이 원칙으로서 제공하는 도그마를 통째로 받아들인다. 그것은 현실에 토대를 두고 있는 경우가 드물다.

5. 기타 오류

① 소수의 법칙(law of small numbers)

통계학에서는 대수의 법칙이라는 용어가 있다. 이는 표본의 크기가 클수록 표본의 결과는 모집단의 특성에 근접해 간다는 것을 의미한다. 그런데 많은 경우 작은 표본으로부터 얻은 결과만을 가지고 일반적인 결론인 듯한 의견을 도출하는 경우가 허다하다.

② 횡수주의(frrequency counting)

우리는 조직이나 개인의 성과 등을 비교할 때 반적인 시도 횡수는 고려하지 않고 단순 결과만을 비교하는 경향을 말한다.

③ 평균으로의 회귀(regression to the mean)

특정 행위와 상황이 반복될 경우 극단적인 상황은 줄어들고 일반적이고 평균적인 상황들이 더욱 빈번히 목격된다. 즉, 처음 시행된 결과가 지나치게 큰 경우라면 다음 동일한 상황이 전개되었을 경우에는 그보다는 적게 상황이 발생할 것이다. 반대로 처음 시행한 결과가 지나치게 적을 경우, 다음 그와 같은 상황이 직면하게 될 경우 이는 전보다 큰 결과를 얻게 될 것이다.

1. 직관의 개념

감각 기관의 작용으로 직접 외계의 사물에 관한 구체적인 지식을 얻거나, 경험, 연상, 판단, 추리 따위의 사유 작용을 거치지 아니하고 대상을 직접적으로 파악하는 작용

2. 기획의 한계

- 1) 현실에 대한 이해 수준을 높이지만 기획하는 과정에서 고려한 여러 변수들에 국한되어 결정된 내용으로 상대적으로 경직된 결과를 도출할 뿐만 아니라 기업 유연성을 축소시키는 경향이 있다.
- 2) 기획은 처음부터 잘못된 방향성과 분야에서 해답을 찾기 위해 노력하거나 너무 많은 고려 요인을 포함할 경우 왜곡된 의사결정을 도출할 가능성도 많다.
- 3) 지나친 분석적 태도는 이러한 고객들의 단순하면서도 명쾌한 판단의 실상을 파악하는데 실패할 가능성도 적지 않다.

3. 논리성에 근거한 기획이 가질 수 있는 한계의 원인

- 1) 인간은 정보를 종합적으로 지각하지 못하고 선택적으로 받아들이는 특성이 있다.
- 2) 인간의 정보 처리는 순차적인 특성(sequential processing)을 가지고 있다.
- 3) 인간은 머릿속으로 모든 정보를 종합해 최적해(optimal solution)를 구할 능력이 없다.
- 4) 인간은 제한된 기억 능력(limited memory capacity)을 갖고 있으며, 기억 재생 과정도 컴퓨터와는 확연히 다르다. 인간은 개별적인 차이가 있기는 하나 어떤 한계 이상의 개체들을 한꺼번에 다루는 데 한계를 느낀다.

1. 질문의 중요성

질문자체가 잘못될 경우 해당 질문에 대해서는 올바른 답변을 찾았다 하더라도 그 답변에 의거하여 회사 경영을 할 경우 더욱 상황은 안좋아지게 된다. 따라서 합리적인 의사결정의 출발은 사실 올바른 질문을 던지는 것이다. 물론 때로는 질문이 무엇인지 모를 때도 있다. 이러한 경우에도 올바른 질문을 찾기 위한 질문이 필요하다.

2. 질문 활용법

효율적인 논의를 위해서는 논의의 화두가 되는 질문 내용에 주제와 함께 아이디어 제안 시 고려할 제약 조건이 무엇인지 분명히 제시해 줄 필요가 있다. 기존에 활용되어왔던 ‘브레인스토밍’의 한계를 극복한 혁신적인 아이디어 창출법인 브레인스티어링의 원리는 ‘올바른 질문’으로 생각의 영역을 제한하고 방향을 설정함으로써 집중 효과를 일으켜 유효한 아이디어가 나올 수 있는 기회를 극대화하는 것이다. ‘브레인스티어링’은 세상을 깜짝 놀라게 할 대규모 사업 아이템을 구상하든 당장 내일 아침에 제출해야 할 기획안을 준비하든 또는 소중한 사람에게 딱 맞는 선물을 찾는 것이든, 좋은 아이디어가 필요한 온갖 상황에서 창의적으로 문제를 해결해나갈 수 있도록 돕는다.

3. 경영자가 상시 던져야 할 질문들

질문 1: 핵심 고객이 누구인가

핵심 고객을 망각하고 내린 의사결정의 결과는 결코 좋을 수 없다. 따라서 핵심 고객을 위한 결정이었는지 지금하고 있는 일은 핵심고객을 위한 일인지, 혹은 최근 회사가 추구하는 일련의 행위가 핵심고객과의 관계 설정에 있어 어떠한 역할을 하게 되는지를 고민해야 한다.

질문 2: 회사가 가장 중시해야 하는 이해관계자는 누구인가?

우리가 결정해야 할 사항은 의사결정을 수립하는 과정에서 가장 우선순위로 두어야 할 이해관계자가 누구냐 하는 문제이다. 다시 말해 회사 핵심 가치에는 어려운 선택을 해야 하는 상황이 왔을 때 누구의 이익을 가장 우선시 할지가 반드시 들어 있어야 한다.

질문 3: 어떤 측면을 중심으로 성과를 측정해야 하는가?

주요 항목들에 대해서만 지표를 만들어 직원들로 하여금 자신들에게 있어 회사가 무엇을 기대하며 자신은 무엇을 통해서 회사에 기여할 수 있는지를 명확히 알게 된다.

질문 4: 결코해서는 안되는 일들을 명확히 하였는가?

회사 역시 중요한 업무에 대해서 선택과 집중을 해야 한다. 이를 통해서 직원들과 자신에게 무엇을 해야 할지 알려줄 수 있으며, 구성원들이 승인되지 않는 행동을 하거나 추구하지 않게 만들 수 있다.

4. 질문을 통해 기대할 수 있는 부수적 효과

- 직원들의 주인의식 고취와 동기유발 효과

질문을 통해서 업무의 내용이 결정되고 진행될 경우, 그 과정 속에서 자연스럽게 상대방의 의견이 반영되어 동기를 유발하게 된다. 구성원 모두가 어떻게 하면 새로운 개발과 도전을 촉진할 수 있을지를 고민하고 스스로가 대안을 제시할 수 있는 분위기를 만들 수 있다.

- 질문을 통한 의사소통 능력 개선

원활한 의사소통에 있어서도 동기부여(motivation)가 필요하다. 이때도 유용한 방법이 바로 질문이다. 질문을 하게 되면 본인이 말한 내용을 이해했는지 확인할 수 있다는 점이다. 어떤 주제에 대한 이야기나 지시를 했으면 상대방이 얼마나 이해했는지 확인하기 위해 다시 질문을 할 필요가 있다.

- 질문은 친화력을 가져다 주는 유용한 수단

조직 구성원 간의 친화력을 도모하는 데 있어서도 질문은 유용한 방법이다. 질문을 하게 되면, 내가 상대방의 의견이나 가치관, 개인적인 부분까지도 관심을 갖고 있다는 사실을 알리는 효과가 있기 때문이다.

1. 세계의 담론 문화

- 1) 동양에서 먼저 카페 문화 형성
- 2) 유럽의 카페는 신분, 성별 등과 상관없이 누구나 참여할 수 있는 공간
- 3) 우리 나라의 사랑방에 모이는 사람들은 대체로 일족의 성격이 짙음

2. 기업 담론 문화의 중요성

- 1) 회의가 많아 회의에 빠지게 되었다=> 평소에 다양한 부서간의 토론과 의견 수렴 과정이 전개 되지 않거나 혹은 업무 중에 자연스런 담론의 분위기가 조성되지 않기 때문
- 2) 도요타 자동차: 업무 과정에서 발생한 결함은 반드시, 원인을 철저히 분석하고 파악해서 없애야 한다
- 3) 하버드 MBA의 수업 방식: 담당 교수는 해당 사례의 전반적인 상황을 전달만 해주고, 토론을 통해 수업 진행

3. 성공적인 담론 문화를 만드는 방법

학습, 조직 구조 변화, 개인별 목표 수립에 따른 성과 평가&진단, 긍정적 담론 직원 선발 &승진, 보상과 인정, 업무환경 변화

4. 성공적인 회의 문화 만드는 방법

- 1) 사전 준비: 회의 시작하기 전에, 회의의 안건에 대한 내용이나 발표자료를 사전에 회의 참석자들에게 제공
- 2) 분위기 만들기: 직급에 따른 자리 배치와 발언 빈도 차이 등을 두지 않고, 자연스럽게 논의할 수 있도록, 다각적인 노력 전개
- 3) 회의 시간 관리: 회의 시간을 짧게 하여, 주어진 시간에 자신들의 의견을 원활히 개진하는 것이 중요
- 4) 회의 이후 관리: 회의에서 도출된 결론이 현장에서 잘 적용되는지 확인하는 작업이 필요

1. 창의력이란

- 1) 창의력의 정의: 생각의 틀을 깨고 미처 생각하지 못한 것을 생각하는 것
- 2) 창의력의 특성
 - 창의력을 기업 현장에서 구현해 내는 것은 누가 먼저 명확한 목표 설정 아래 이질적으로 보이는 두 가지 이상의 기술 내지 정보를 엮어서 전달력을 갖춰 세상에 내놓느냐에 대한 싸움이라고 할 수 있음

2. 레오나르도 다빈치의 창의력

- 1) 자신이 관찰한 일상의 여러 현상과 사실들 간의 연관성을 인식하고 평가하는, 시스템적 사고를 가짐
- 2) 뛰어난 창의성은 공통점 없는 요소를 결합시키고 연결해 새로운 패턴을 만들어내는 데서 비롯된 것
- 3) 레오나르도 다빈치의 창의력의 원천
 - 호기심, 끊임없는 시도, 다양한 감각을 활용하기, 감성과 논리를 모두 활용, 건강도 중요

3. 창의력 유발 환경

- 1) 대표적인 창의력 구현 과정: 창의력 분야 권위자인 에드워드 드 보노는 창의력을 가장 효과적으로 구현하는 방법으로 여섯 색깔 모자 기법
- 2) 창의력을 불러일으키는 환경: 다양성은 창의력의 가장 큰 원동력, 모방은 창의력의 가장 쉬운 방법

4. 한국적 기업 문화에서의 창의력

- 1) 창의적 조직문화에 필요한 구성요소
 - ① 팀을 구성할 때 팀원 간의 지위 및 권력 차이를 적게 만들어야 함
 - ② 다양한 직무적 배경을 가진 직원들을 여럿 포함시켜 다양한 정보와 지식을 집결할 수 있도록 해야 함
 - ③ 동일한 인구 통계학적 특성이 팀 전체의 창의성과 팀원 개인의 창의성에 서로 다른 영향을 미치고 있으므로 팀이 직면한 과제가 팀원 개인의 창의적 노력을 요구하는지, 팀 전체의 통합적 창의성을 요구하는지 사전에 면밀히 분석해야 함
- 2) 창의적 기업 문화에 대한 국내 연구
 - ① 혼성으로 팀을 구성해야 창의력이 높아짐
 - ② 연령의 다양성, 직급의 다양성
 - ③ 직무의 다양성

1. 인간 이해의 선행 사항, 감정

- 1) 계급사회가 무너지고 나서, 사람들은 자신이 원하는 것을 얻기 위한 새로운 방식을 모색해야만 했음
- 2) 이 과정에서 많은 사람들은 다른 사람들의 감정적 동요를 이끌어 내는 것이 훨씬 원하는 사항을 쉽게 얻어낼 수 있다는 사실을 인식
- 3) 레닌, 드골, 케네디, 채플린의 사례에서 보듯, 사회 전 분야에서 강압적인 수단을 사용하지 않고, 사람들을 설득하는 능력이 요구

2. 경영의 기본, 감정 관리

- 1) 회사 내부 직원들에 대한 감정 관리: 조직 내에는 관료주의와 남성적 권위주의 등이 형성되기 쉬운데, 이게 바로 효율성을 해치는 주범
- 2) 고객들에 대한 감정 관리: 청각(할리데이비슨 오토바이, BMW), 후각(GAP, 바나나리퍼블릭, 애버크롬비 등), 촉감(스트레스리스 소파)등을 이용하여 고객들의 감정 관리
- 3) 감정에 대한 이론들: 감정 일치설, 감정적 점화, 감정 행동 경향성

3. 소비자 감정과 제품 평가

- 1) 우리가 무의식 속에서 느끼는 감정은 우리가 인지하지 못하는 사이에 우리의 행동에 결정적인 영향을 미침
- 2) 오감을 통한 감정 마케팅의 사례: 영화관, 자동차 회사, 뱅앤올룹슨, 스타벅스
- 3) 감정을 이용한 마케팅 시, 주의점: 감각의 지나친 사용

4. 회사 구성원의 감정 to 리더

- 1) 리더, 자신의 감정에 대한 이해와 관리 필요
- 2) 지시의 명확성과 정확성 확인
- 3) 공감대 형성을 위한 노력
- 4) 피드백의 공정성

1. 합리적인 의사결정을 위한 조직 구조

- 베인&컴퍼니의 조사 결과에 따르면, 고성과 조직은 저성과 조직에 비해 공통적으로 의사결정을 2배 가량 제대로, 빨리, 효율적으로 내리고 있다.
- 이러한 사실은 조직이 원활히 제 기능을 수행하기 위해서는 의사결정 프로세스가 조직 속에서 원활히 구현될 수 있어야 한다는 사실을 보여주고 있다.

1) 조직 구조 개편이 성과를 내지 못하는 이유: 먼저 조직이 당면하고 있는 문제점을 해결하는 데 현재 조직의 이슈와 해결책이 조직 구조가 아닌 다른 데 있는 경우가 많기 때문이다. 즉, 조직 구조 자체가 아니라 프로세스나 역할 분담, 우선순위 설정 등에 문제가 있는 경우가 많다.

- 2) 조직구조 결정에 고려해야 할 요인: 의사결정 프로세스
- ① 업무 내지 보직에 따라 요구되는 의사결정의 내용의 차이
 - ② 의사결정 감사 실시

2. 인사 발령과 직무 중심 인사 제도

- 1) 인사 발령 및 조직 구조 개편의 기존 방식
- ① 과거 성과 중심의 인사 고과
 - ② 직원의 보직 및 직급 배정 시 전문성 고려 미흡
 - ③ 재능에 대한 고려 미흡

- 2) 잘못된 인사 발령의 원인
- ① 불가능한 기준 적용
 - ② 심리적 편향
 - ③ 부적절한 동기

- 3) 직무 중심의 인사 제도의 장점
- ① 혁신 달성에 용이
 - ② 인건비와 고용 한계 극복
 - ③ 글로벌 인재 확보

3. 중국 역사 속 인사의 중요성

중국 역사 속 인사의 중요성: 용인술의 가장 근원적인 원칙인, 재능에 따라 인재를 등용해야 하며, 인재를 등용할 때 개인적 선입견 내지 편견에 빠지면 안된다는 사실을 담고 있음

4. 직무 중심 인사 도입을 위한 단계

1 단계 개별 직무의 명확화→ 2단계 직무 가치의 보상 반영→ 3단계 직무 전문성을 고려한 경력 개발 경로 제시

1. 기회비용의 기초 개념

- 1) 기회비용은 '포기된 대안 중에서 가장 가치가 큰 것'
- 2) 여러 개의 선택 대안이 있을 때 그 중 어느 하나를 선택함으로써 나머지는 포기되는데 그 포기된 여러 가지 중에서 가장 가치가 큰 것

2. 매몰비용의 기초 개념

- 1) 이미 발생하여 회수가 불가능한 비용으로 미래의 비용이나 편익에 아무런 영향을 미치지 못하는 비용
- 2) 경제적 판단을 요하는 시점에서 그 이전에 투입된 비용은 그 비용이 합리적으로 지출되었든지, 비합리적으로 지출되었든 지와는 상관없이 전혀 고려 대상이 아님

3. 성공적인 담론 문화를 만드는 방법

- 1) MR은 한계수익을 의미하고, MC는 한계비용을 의미하는데, 이윤 극대화를 달성하기 위해서는 한계수익과 한계비용이 같아지는 수준에서 경제활동이 이루어져야 한다.
한계수익과 한계비용은 특정 경제 행위를 한 단위 추가할 때 발생하는 수입과 비용을 의미
- 2) 한계 수익(marginal benefit): 우리가 어떤 행위를 하나 더 할 경우에 추가적으로 얻는 편익
- 3) 한계 비용(marginal cost): 우리가 어떤 행위를 하나 더 할 경우에 추가적으로 드는 비용
- 4) 한계의 원리: 회사는 한계 편익이 한계 비용과 같아질 때까지 생산을 늘리거나 줄임으로써 순 편익을 최대화

4. 이윤극대화를 위한 개념

- 1) 기회비용의 관점에서 파악한 비용의 개념으로 일반적으로 장부상에 기재되는 비용인 회계적인 비용과는 그 성격이 다름
- 2) 경제적 비용 = 회계적 비용(명시적 비용) + 암묵적 비용
- 3) 회계적 비용은 실제로 화폐로 지불해야만 하는 비용
- 4) 암묵적 비용은 자신이 가지고 있었던 생산요소들을 생산에 투입함으로써 발생하는 기회비용과 정상이윤