



BUS861 Advanced Cultural Metaphores for
Globalization of Enterprises
(Doctor)

제 3주차 리포트

과 목 : 글로벌기업과

문화메타포의 이해

교수명: 김 종 주 교수님

코 드 :

과 정 : 박사과정 3학기

학생명: 김 경 민

[기업연구 - 문화]

1. 기업문화의 개념과 역할

- 조직풍토(Organizational Climate) : 조직구성원이 최선을 다해 업무를 수행할 수 있도록 동기부여 시키는 업무환경, 개인수준의 개념
-> 사기(Morale), 생산성, 조직성과 좌우함.

- 조직문화(Organizational Culture)
- 조직구성원의 행동규범을 창출하는 공통된 가치관과 신념의 체계로서 장기간에 걸쳐 형성됨,
- 기업의 특성을 유지하는 중요요소로서 조직수준의 개념
- 1980년 이후부터 연구활발, 기업문화 동일한 의미 사용
- 경영활동 수행에 있어 중요한 자원
- 명확하게 잘 정의되는 문화는 긍정적인 행동유도 역할
- 기업외부 이미지 제고 역할

▶ 우수 기업의 공통적인 기업문화 예

- 고객우대
- 자율적 경영
- 참여적 경영
- 간결한 조직구조
- 방임과 통제의 혼합관리
- 장점강화

▶ 미국/ 일본기업의 비교연구(Ouchi)

일본형(J형)	Z형	미국형(A형)
1. 종신고용	1. 장기고용	1. 단기고용제, 단기 목표
2. 완만한 능력평가와 승진	2. 근면중시의 인사고과	2. 빠른 능력평가와 승진
3. 비전문적인 승진코스	3. 완만한 승진제도	3. 전문화된 승진코스
4. 비명시적인 관리조직	4. 비전문적 직장경력	4. 명시적인 관리기구
5. 집단적 의사결정	5. 정기이동	5. 개인의사결정
6. 집단책임	6. 집단적 의사결정	6. 개인책임
7. 전면적인 인간관계	7. 명시적 관리시스템	7. 부분적인 인간관계
8. 노사관계의 통합적 결합	8. 개인책임	8. 노사관계의 부분적 결합
	9. 노사관계의 통합적 결합	

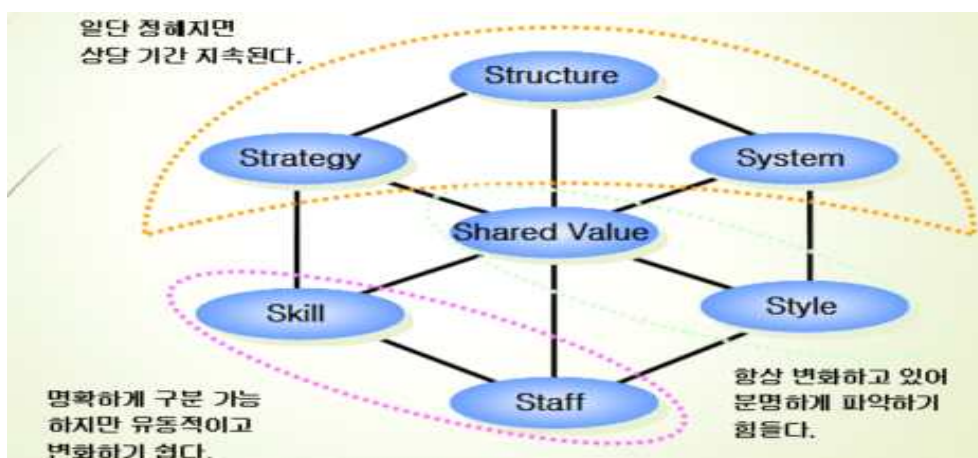
2. 기업문화의 구성요소

▶ 기업문화의 7S 개념(1)

- 공유된 가치
- 전략 / 구조
- 관리 시스템 / 관리 스타일
- 구성원
- 기술

-> 이들은 밀접하게 연결되고 의존적임. 전체적인 기업문화관점에서 이들을 이해해야 함.

▶ 기업문화의 7S 개념(2)



▶ 공유된 가치

- 7S 중에서 가장 중요한 요소
- 다른 기업문화 구성요소에 지배적인 영향을 줌으로써 기업문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지

▶ 전략

- 기업체의 장기적인 목적과 계획 그리고 이를 달성하기 위한 장기적인 자원 배분 패턴
- 기업의 이념과 목적 그리고 기본가치를 중심으로 이를 달성하기 위한 기업 체 운영에 장기적인 방향을 제공.

▶ 구조

- 조직체의 전략을 수행하는 데에 필요한 조직구조와 직무설계, 권한관계와 방침규정, 그리고 상호 연관관계 및 조직구성원행동에 영향을 주는 공식요소 등을 포함.

▶ 관리 시스템.

- 주어진 조직 구조 하에서 조직체 목적과 전략을 실제로 달성하는 데에 적용 되는 모든 제도와 시스템을 포함.
- 커뮤니케이션 제도, 의사결정제도, MIS, 보상제도 등

▶ 구성원

- 기업이 필요로 하는 사람의 유형을 말하며, 기업 문화 형성의 주체
- 단순히 인력 구성을 말하는 것뿐만 아니라, 그들이 갖고 있는 능력이나 지식 등도 포함.

▶ 기술

- 전략실행에 따라 요구되는 문제
- 전략과 새로운 시대와의 연관을 표현하고 있음과 동시에 다른 5S를 어떻게 변혁할 것인 가를 제시

▶ 관리 스타일

- 구성원들을 이끌어 나가는 전반적인 조직 관리 스타일
- 구성원들의 행동 조성은 물론, 그들간의 상호 관계와 조직 분위기에 직접적인 영향을 준다.

▶ 기업문화의 글로벌화

- 자국중심에서 글로벌 중심으로 구성원들의 사고와 행동을 변화
- 비전과 핵심가치를 글로벌화로 재정립
- 사고방식의 다양성 수용
- 타국의 현지인들의 일하는 방식 존중
- 여러 현지 조직들간의 균형도모 지향.

3. 기업문화의 변화관리

- 기업전략적 차원에서 실시
- 변화관리를 통해 기업개념(Corporate Concept) 재 구축
- 비전설정, 전략적 리더십 개발, 기업가 정신 함양, 경쟁우위의 개발능력 함양, 공유가치 형성 등
- 기업 이미지 만들기 등
- 기업문화개발의 과정은 기업의 정체성을 (재)정립하기 위한 전사적 전략의 입안, 그 실행을 담보할 수 있는 조직구조의 재편, 인사제도의 개선 등을 통칭하는 조직개발을 의미함.

▶ 많은 변혁 프로그램이 성공하지 못한 이유

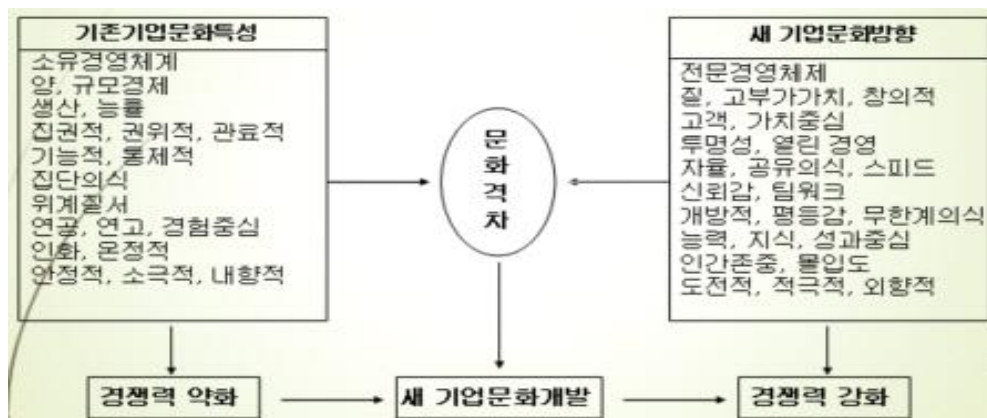
1. 조직문화의 변화성공에 실패하였기 때문

즉, 조직구성원들에게 내재되어 있는 비가시적이고 무형적인 요소들에 대한 충분한 변화가 이루어지지 못한 상태에서 보다 가시적이고 유형적인 해결방안만을 추구.

2. 오늘날과 같이 급변하는 환경 하에서는 변화를 체질화하여 부단한 변화를 추구하는 기업문화의 창출과 유지에 의해 기업의 생존이 좌우

▶ 전략적 과제로서의 기업문화의 의의

1. 기업이념의 정립이 중요
2. 문화형성이라는 가치전제하의 의사결정이 중요
3. 기업스타일의 개발에 의한 기업의 효과적 조직설계가 중요
4. 환경과의 적응(Adaptation)과 도전(Challenge)에 있어 기업문화의 전략적 도구성과 토대가 됨.



[기업문화, 조직문화, 국가간 문화]

1. 기업문화

▶ 개념

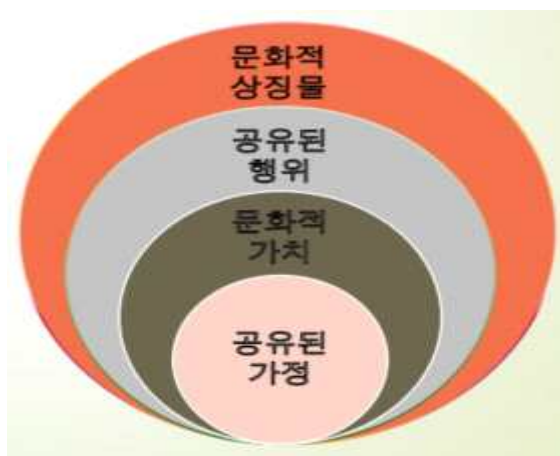
- 특정 집단이 외부환경에 적응하면서 고안, 발견, 개발한 것
- 오랜 기간 동안 타당한 것으로 여겨왔기 때문에 조직 구성원들은 이를 당연하게 수용
- 일정한 패턴을 갖는 조직활동의 기본 가정(믿음,전제)

▶ 개념적 특성

- 더불어 추구하는 가치
- 공동으로 보유하고 있는 신념
- 공통적으로 보여주는 태도
- 일을 해나가는 방법
- 당연시 여기는 것.

2. 기업문화의 중요성

- 조직의 운영과정에 전략과정에 광범위한 영향
- 경쟁력의 원천(경쟁자원)
- 조직의 성과와 관련
- 한국사회의 문화전수자

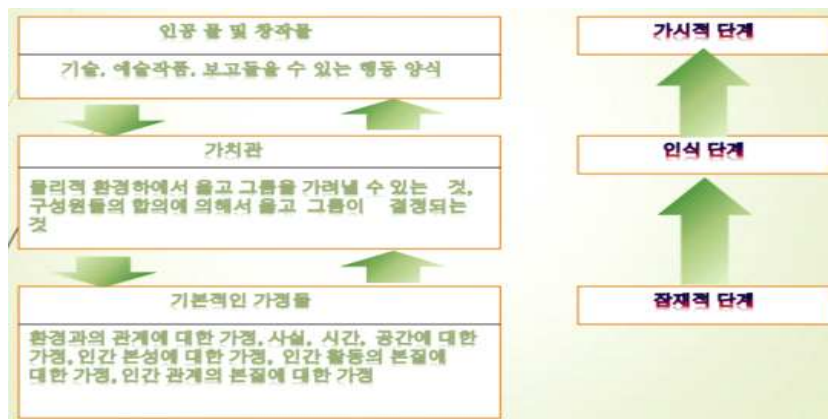


3. 기업문화의 기능

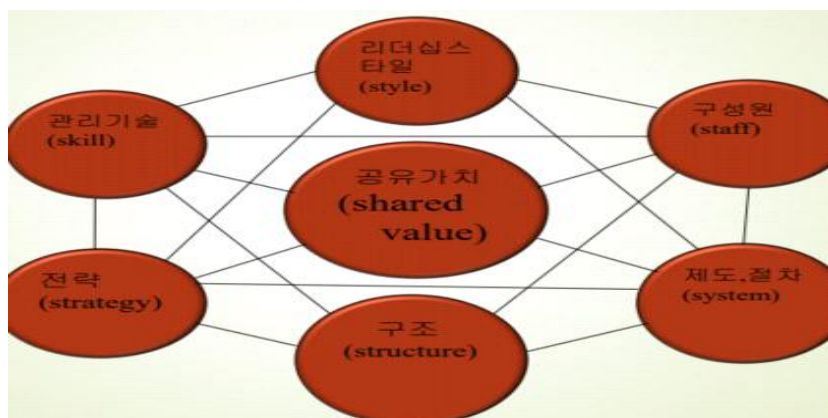
- 정체성을 제공
- 집단적 몰입
- 조직체계의 안정성을 높임
- 구성원들의 행동을 조작

4. 기업문화의 모델

4-1) 샤인의 조직문화 모델



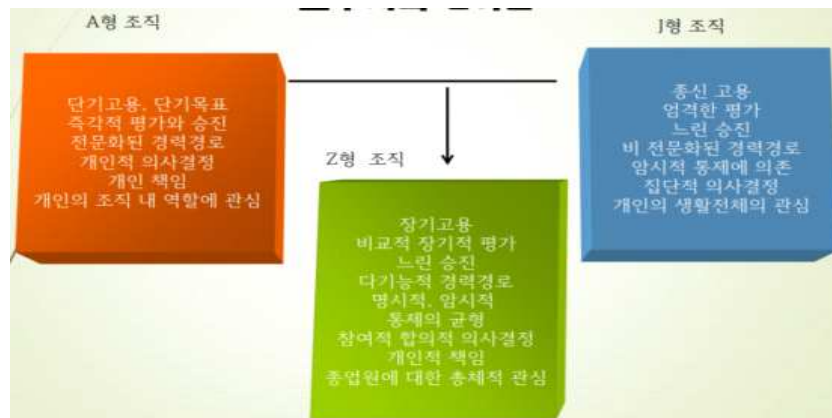
4-2) 7S 모델



4-3) 서인덕 교수의 모델



4-4) 오우치의 Z이론



5. 조직문화의 변화

: 조직성장 단계에 따른 조직문화 변화

- E.H.Schein 의 조직성장 단계

5-1) 창립 및 초기

- 자연적 발전
- 조직적 치료요법을 통한 자기통제발전
- 혼합을 통한 관리된 발전
- 외부자에 의한 관리된 '혁신'

5-2) 조직의 중년기

- 계획된 변화와 조직개발
- 기술적인 동기
- 스캔들이나 신화의 공개를 통한 변화
- 점진주의적 변화

▶ 중년기 조직의 문화특성

- 새로운 하위문화가 생성됨에 따라 문화적 통합이 쇠퇴한다.
- 핵심목표, 가치관, 가정의 상실 때문에 정체성의 위기를 가져온다.
- 문화변화의 방향을 관리하기 위한 기회가 제공된다.

5-3) 조직의 성숙단계

- 강압적 설득
- 방향전환
- 재조직, 파괴, 재탄생

▶ 성숙기 조직의 문화특성

성숙기	① 문화가 혁신에 제약조건으로 작용한다. ② 문화는 과거의 영광을 보전하며, 자부심, 자기방어의 원천이 된다.
변혁기	① 문화변화는 필수적이지만, 문화의 모든 요소가 변화할 수 있거나 반드시 변화해야 하는 것은 아니다. ② 문화의 핵심요소들은 확인하여 보존해야 한다. ③ 문화변화는 관리될 수도 있고 단순히 자체 진화해 나아가도록 내버려 둘 수도 있다.
파괴기	① 문화는 근본적인 패러다임수준에서 변화한다. ② 문화는 핵심인사의 대규모 교체를 통해 변화한다.

▶ M&A 후의 조직문화 통합

- 조직문화의 변화의 원인
- 조직이 성장하고 쇠퇴하는 자연적 과정 속에서 변화
- 조직의 최고경영자나 주인이 바뀌었을 때
- 구성원들 대다수가 새로운 사람들로 대체되었을 때
- 조직간에 인수, 합병을 통한 통합.

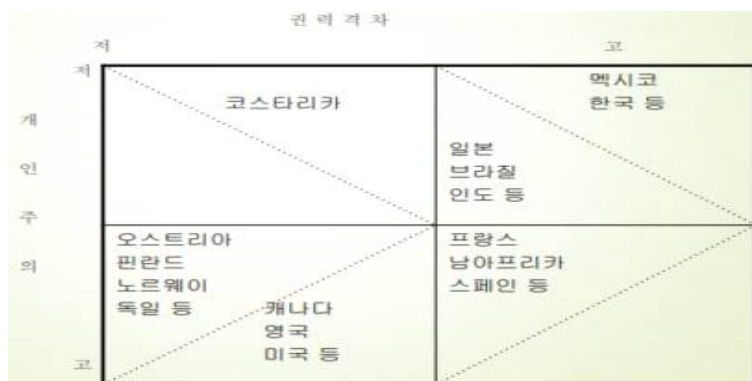
-> 문화통합이 제대로 이루어지지 않을 경우 내부적 갈등이 심화 될 수 있으며, 장기적으로는 기대되는 성과를 거두기 어려움.

6. 국가 간 문화 차이와 조직 행동

▶ Hofstede 의 국가 간 문화차이의 비교

- 개인주의 대 집단주의
- 권력격차
- 불확실성 회피성향
- 남성적 성향 대 여성적 성향

▶ 문화적 차원들의 대비에 따른 국가별 위상



▶ 권력격차 X 불확실성 회피



▶ 남성적 성향 X 불확실성 회피성향



▶ Hofstede 의 조사결과가 조직행동에 주는 의미

- 리더십 측면에서의 분석
 - > 권력격차와 개인주의 성향
- 조직경영방식 차원에서의 분석
 - > 권력격차와 불확실성
- 동기부여 차원에서의 분석
 - > 개인주의 또는 집단주의성향

7. 국제 협상과 문화적 차이

▶ 협상스타일의 차이

- 협상 : 서로 상이한 이해와 관심을 갖고 있는 둘 또는 그 이상의 당사자들이 합의에 이르기 위해 노력해 가는 과정.
- 국제협상에서 서로 다른 문화권에서 속할 때 교차문화적문제를 고려해야 함.
- 협상 스타일에는 문화적 차이가 있으며 협상의 준비성, 원칙적응의 엄격성, 참가자들의 구성, 인간관계와 업무에 대한 상대적 중시 정도 등에 있어 많은 차이를 보임.

▶ 협상스타일의 국가별 비교

구 분	북미	아랍인	러시아인
협상스타일: 진행과정	사실적: 논리적 호소	감정적: 감정적 호소	원칙적: 이상적 호소
갈등: 상대방의 주자에 대한 태도	객관적 사실에 근거하여 대응함	주관적 감정에 근거하여 대응함	단언적인 이상에 근거하여 대응함
양보	관계수립을 위해 협상 초기에 작은 양보를 함	협상과정의 일부로서 저 협상과정을 통해 양보함	양보를 하지 않거나 극히 작은 양보를 함
상대방의 양보에 대한 반응	일반적으로 상대방의 양보에 보답함	거의 항상 상대방의 양보에 보답함	양보를 약점으로 인식, 보답 없음
상대방과의 관계	단기적	장기적	관계 지속 없음
권한의 위양	광범위함	광범위함	제한적임
협상초기의 태도	온건함	극단적	극단적
마감시한	매우 중요시함	무관심함	무시함

▶ 국제협상의 방법들

전통적 방법 (경쟁적)	원칙적 방법 (협력적 / 개인적)	시너지적 방법 (협력적 / 문화적)
준비 경제문제의 정의	준비 문제로부터 사람을 분리	준비 비교문화적 훈련 이익의 정의
관계의 수립 상대방의 평가	관계의 수립 문제로부터 사람을 분리	관계의 수립 문제로부터 사람을 분리, 상대방의 스타일과 속도에 순응
정보의 교환 업무관련 정보의 교환 입장을 분명히 함	정보의 교환 업무 및 참석자 관련 정보의 교환 이익을 분명히 함	정보의 교환 업무 및 참석자 관련 정보의 교환 이익을 분명히 함, 관습적인 방법을 분명히 함
선택	대안의 창안 공동의 이익을 위한 대안의 창안	대안의 창안 쌍방의 문화에 적합한, 공동 이익을 위한 대안의 창안
양보	최적안 선택 객관적 기준의 사용을 주장 (압력에 절대 굴하지 않음)	최적안 선택 쌍방의 문화에 적합한 기준의 사용을 주장
합의	합의	합의 협정서를 번역하고 역 번역함 필요하다면 재협상함

▶ 협상의 전술

- 언어적 협상전술: 약속, 위협, 권고, 경고, 보상, 처벌, 규범적 호소, 공약, 자기폭로, 질문, 명령 등..
- 비언어적 전술: 침묵, 대화의 중복, 안면의 직시, 신체적 접촉 등
- 비신사적 술수: 계획적인 속임수, 심리전, 상황적 압력

▶ 언어적 협상전술에서의 문화적 차이점

행 위	30분의 협상 중 이용된 전술의 평균치		
	일본	미국	브라질
약속	7	8	3
위협	4	4	2
권고	7	4	5
경고	2	41	1
보상	1	2	2
처벌	1	3	3
규범적 호소	4	2	1
공약	15	13	8
자기폭로	34	36	39
질문	20	20	22
명령	8	6	14
"아니오"(30분당)	5.7	9.0	83.4
첫 제안의 이익수준 (최대 80)	61.5	57.3	75.2
초기양보	6.5	7.1	9.4