

조직성과 관리의 Global Trend

최근 조직성과 관리는 단순히 목표달성을 위한 과정관리를 넘어 '성과창출을 위해 과정상 필요한 것을 찾아내고, 개선을 통해 새로운 것을 창출해내는 것'으로 변화하고 있다.



김석집

네모파트너즈POC CEO
sjk@nemopartners.com

한양대학교 경영학 학사, 동대학원 인사조직 전공
前 Insight Group Co-Founder
現 대한리더십학회 부회장
現 인사혁신처 정책자문위원
국립제주대학교 경상대학 초빙교수

매년 4분기에는 두 가지 빅 이벤트로 인해 기업은 분주하다. 첫 번째 이벤트는 '임원 인사'이고, 두 번째 이벤트는 '차년도 사업계획 수립'이다. 경영환경의 불확실성이 커지면서 기업은 '임원 인사' 결과에 대한 발표를 서둘러 하기 시작했다. 여러 이유가 있지만 가장 큰 이유는 차년도 사업계획 수립의 책임점을 새로운 임원에게 부여하기 위함이다. 목표수립부터 과정관리, 그리고 목표를 달성하는 과정을 동일한 임원이 수행해야만 사업계획의 '성공'확률을 높일 수 있기 때문이다.

개인성과 관리의 트렌드도 '목표수립과 평가에 초점'이 아닌 개개인의 '성과창출 과정에 대한 관리'로 변화한 것처럼, 조직성과 관리의 트렌드도 단순히 목표달성을 위한 과정관리를 넘어서서 '성과창출을 위해 과정상 필요한 것을 찾아내고, 개선을 통해 새로운 것을 창출해내는 것'으로 변화하고 있다.

네슬레(Nestle)의 조직성과 관리

조직성과 관리를 가장 잘 하는 기업은 어디일까? 아마도 좋은 성과를 창출하고 지속 성장을 해나가는 기업이 조직성과 관리를 잘하는 기업이라고 할 수 있을 것이다.

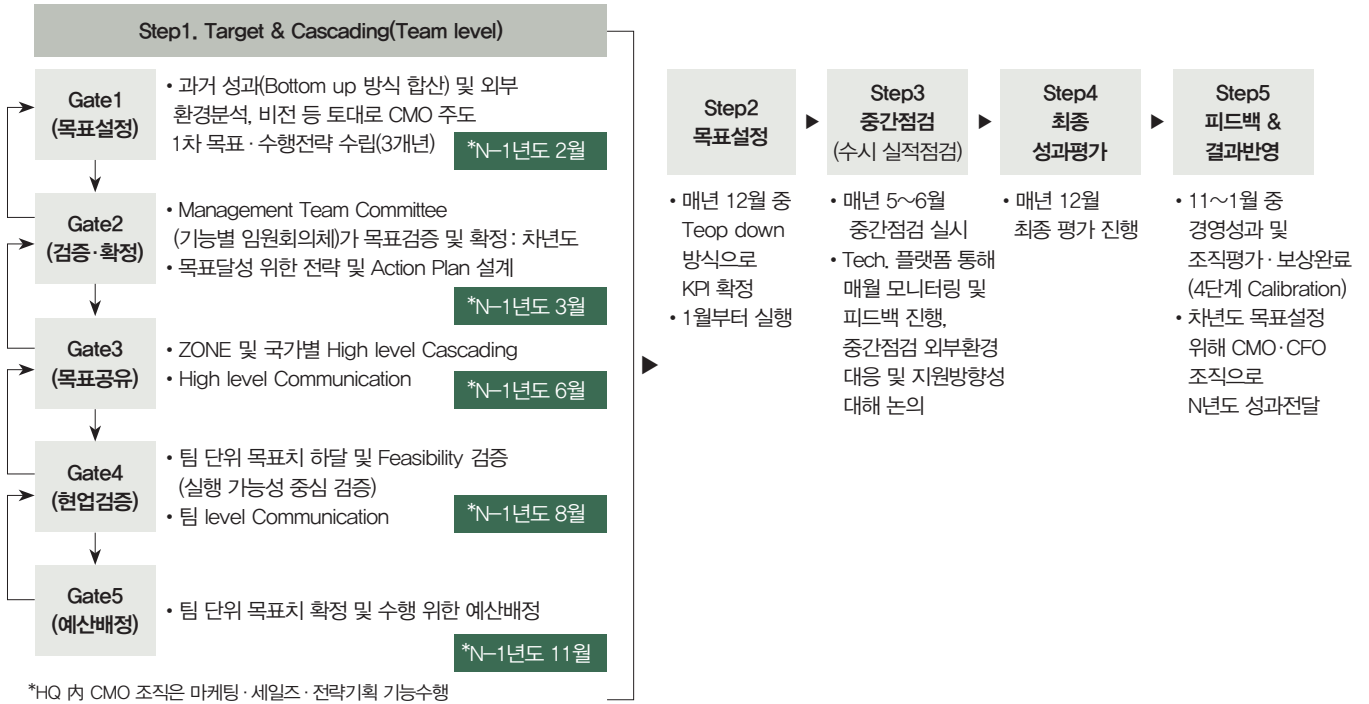
한국에서는 CJ제일제당·오뚜기보다 인지도가 낮지만, 글로벌 1위 식품회사인 네슬레(Nestle)는 140년 역사와 전통을 유지하며 꾸준히 성장한, 그리고 여전히 지속 성장하고 있는 대표적 기업이다.

네슬레의 조직성과 관리를 가장 잘 나타내는 단어는 '합의(合意)'이다. 네슬레의 목표설정 과정은 어느 회사보다 길고 다단계의 프로세스를 거쳐서 최종 합의를 이루어 내는 방식을 취하고 있다. 매년 2월부터 CMO·CFO의 1차 Targeting(Gate 1)을 기반으로 전사 임원, Channel Head, 각 팀으로 이어지는 약 10개월간의 협의과정을 통해 차년도 사업목표 타깃 설정 및 캐스케이딩을 완료한다.

(선진기업의 조직성과 관리 BM Tip)

- ① 성과창출의 열쇠는 현장에 있기에, 현장의 의견을 존중해야 한다 : 지나친 Top-down 방식을 지양한다.
- ② 현장도 회사의 단기목표뿐만 아니라 중장기 비전 및 전략을 이해하고, 이를 고려한 사업계획을 수립하고 실행해 나가야 한다 : Top을 이해한 Bottom-up 전략 수립이 필요하다.
- ③ IT 및 데이터 기술을 활용하여 실시간 성과관리가 가능하게 하고, 투명하게 오픈하여 전 조직이 목표에 집중할 수 있게 해야 한다 : 성과관리시스템 도입은 이제 선택이 아닌 필수이다.
- ④ 부진한 성과에 대해서 그 이유를 확인하는 것도 중요하지만, 앞으로 어떻게 Catch-up 할 것인가에 집중해야 한다 : 앞으로의 3개월뿐만 아니라 3~5년을 내다보는 것이 필요하다.

그림 | 네슬레의 조직 목표설정 방식



이를 전사적 합의 기반 'Stage-Gate Targeting'이라고 일컫는다. 글로벌 HQ에서는 앞으로 5년간의 계획을 실시하나, 지역·국가별 실행 조직에서는 철저하게 'Stage-Gate Process'를 통해 차년도 목표에 집중하고 있다.

〈그림〉의 네슬레 조직 목표설정 방식은 ① 본사의 Top-Down Target과 현장의 Bottom-up Target을 매칭 및 협의하는 'DHL'의 조직 목표설정 방식과 ② Global Operation Team (Region, 국가에도 해당 팀 존재)이 조직 목표설정을 주도해 나가지만, 현장 조직의 의견을 최대한 반영하여 최종 목표를 확정하는 'Amazon'의 조직 목표설정 방식과 거의 유사한 형태를 보여주고 있다.

네슬레 조직성과 관리의 두 번째 특징은 'Timely Monitoring & No Surprise'이다. 내부 시스템(ATLAS Portal)을 활용하여 실시

간으로 성과를 추적할 수 있으며, 각 팀은 매월 리포팅 라인(Reporting line·직 상위 조직)을 통해 진행성과에 대한 보고를 간단히 수행하고, 특별한 이슈가 없을 경우에는 기존의 계획을 유지해 나간다. 불필요한 보고절차를 없애고 현장 조직은 업무에만 집중하도록 유도하고 있다.

또한 ATLAS Portal을 통해 실시간으로 집계되는 데이터를 분석하여 이후 3개월의 계획을 수정하고, 더 나아가 글로벌 HQ 담당 조직에서는 5년의 예측·전망도 분기 단위별로 업데이트해 나가고 있다. 저성과가 발생하여 이슈상황이 지속되어 올해 목표 달성에 차질이 생길 가능성이 높은 경우에는 CMO·CFO·COO가 주관하는 '성과 모니터링 회의체'를 통해 추가 예산배정, 프로모션, 인적자원 투입, 교육 등 단기적으로 성과개선의 효과를 볼 수 있는 Action

Roadmap을 제공하여 현장 조직의 성과가 달성될 수 있도록 지원해 나간다.

이 또한 '디즈니'가 조직성과 관리의 핵심으로 이야기하고 있는 분기별 성과관리 세션의 핵심목적인 '달성했는가? 못했는가?'를 평가하는 것이 아니라, 예측의 달성 가능성을 높이고 달성 가능하게 만드는 것과 지난 3개월의 사업수행의 결과가 앞으로 5년간의 예측에 어떠한 영향을 미칠 것인가를 분석하고, 그에 따른 5개년 예측을 수정해 나가는 모습과도 유사성을 보인다.

신(神)이 아닌 이상 미래를 예측하는 것은 불가능에 가깝다. 불확실성이 높은 2022년 현재 신이라도 미래를 정확하게 예측하는 것은 힘들 것이라고 생각한다. 하지만 기업은 불가능한 것을 가능하게 만들어야 하고, 불확실한 것을 확실하게 변화시켜야 한다.