

企業體質改善의 基本方向

安 元 泰

<韓國產業開發研究所責任研究委員>

1. 企業體質과 經營合理化

우리나라의 企業은 오늘의 時點에서 볼 때 그 형성, 成長의 과정에 많은 특성을 지니고 있다.

특히 주목되는 것은 企業의 역사가 日淺함으로써 낙후된 기업 형태와 경영 방식을 면치 못하면서도 세계 最先進工業國의 企業理論과 경영 방식을 받아들여 중간 省略의 越班을 이루었다는 점이다.

우수한 學生이 越班하는 것과는 다소 차이가 있어 자신의 실력이 뛰어나서라기보다는 同級生이 모두 뛰어난 실력을 지녔기에 함께 배우게 되었다는 것이 적당한 표현일 수 있겠다.

이러한 배경 속에서 美國의 經營理論이 翻譯輸入되었고 日本을 통해 전달되어 오기도 하였으며 대부분의 社會科學分野가 그러했듯이 消化不良에 걸린 경우도 있었으나 더욱 중대한 過誤는 翻譯이 잘 못되어 무관한 症勢에 投藥되기도 하고 拒否反應의 但書가 무시된 채 일괄 취급되기도 하였다.

獨寡占은 안된다 하여 소규모, 分散된 企業을 발족시키게 하고 國際規模化를 이루어야 하니 統合해야 한다는 상반된 주장을 하는 것도 經營學理論에 입각한 것이다.

규모의 零細性으로 인한 原價高, 過剩生産으로 인한 在庫累增, 過剩施設로 인한 稼動率低下, 低賃金水準에 의한 勞動集約的 產業의 有利, 賃金負擔加重에 의한 原價高, 이 모두가 서로 상반되는 내용이지만 저마다 經營學의 理論에 충실한 근거를 가지고 있다.

이러한 실태는 우리나라와 美國이라는 企業의 生成, 形成, 成長의 배경과 立地與件을 구분하지 못한 데에 기인하고 있으며 우리나라뿐 아니라 日本에 있어서도 美國式 아닌 日本企業에 적합한 經營理論이 아직은 없는 것으로 단정하여 그 體系化를 서두르고 있는데 그렇게 된 緣由가 日本의 우수한 成長企業體들은 한결같이 翻譯學問인 經營理論이 아니라 자체적인 독자적 經營原理를 定立해 오고 있었기 때문이었다는 실정이다.

이와같은 經營理論의 不適性は 企業體質의 경우에도 유사한 경우가 많은 것으로 보인다.

經營合理化와 企業體質의 강화가 동일시되는 것도 재고할 문제라 하겠으나 企業體質의 강화가 國際競爭力을 강화하는 전부인 것으로 이해되고 있는 경우가 의외로 많은 데에 놀라지 않을 수 없으며 우리나라의 경우 企業體質의 강화는 오직 經營合理化, 國際競爭力 강화의 기초적이며 근본적인 課題이지 궁극적인 목표가 아니고 經營의 합리화나 國際競爭力 강화의 전부는 더욱 아니란 것을 다음에 분명히 밝혀 두어야 하겠다.

經營合理化는 國家經濟力의 강화를 통한 國際競爭力의 提高와 이에 따른 우리나라 經濟의 성장을 기대하는 것이지만 이를 단계적으로 볼 때에는 그 기대의 한계가 있다.

즉 經營合理化는 企業의 건전한 성장, 企業活動의 伸張을 위한 것이요, 國際競爭力 強化는 國際收支의 개선에 목적이 있는 것이며 經營合理化가 이루어진 企業의 성장과 그 활동성이 產業의 基盤, 國內的인 제도와 環境, 國際的인 自由

化와 規制의 與件 등에 적용할 때에 國力の 總和로서의 國際競爭力이 강화되는 것이다.

따라서 企業의 체질이란 經營의 중심이며 企業의 成敗를 결정하는 요인이지만 企業體質의 강화만으로써는 經營合理化가 이루어질 수 없고 不可視的인 經營要因들이 합리화되었을 때에 비로소 합리적인 經營이 이루어진다고 하겠으며 不可視的인 經營要因의 합리화는 오직 經營層의 責任感, 眞實性, 誠實性에서만 가능한 것이다.

그러므로 企業體質의 강화에 대한 기대는 마치 不意의 氣象變化나 食中毒에 보통 수준의 健康人 이상으로 忍耐할 수 있는 強靱한 體力을 지니게 하는 것과 동일한 정도의 것이지 毒藥을 먹이거나 高熱爐나 酷寒 속에서도 무사한 魔法師에 대한 기대와 같을 수는 없다.

企業體質의 강화를 위해서는 企業體質 요소에 대한 전반적이고도 철저한 검증과 여기서 파악, 분석된 실태를 기초로 하여 그 脆弱要因을 강화하기 위한 방향과 方案이 합리적으로 모색되어야 하는데 이를 위해서는 자기 비판적인 企業 자체에 의한 內部診斷과 外部專門機關에 의한 企業診斷이 필요하게 되고 이에 대한 기대는 可視的인 經營要因으로서의 企業體質 강화라는 데에 期待 可能性을 두어야 한다는 점을 강조하고 싶다.

2. 우리나라 企業體質의 脆弱性

企業의 經營合理化가 그 體質強化에 集約되고 있는 것은 한마디로 우리나라 企業의 체질이 脆弱한 데에 그 근본 원인이 있다.

그러나 일반적으로 企業의 체질이 脆弱하여 이를 강화하여야겠다는 하지만 막상 노력의 대상을 보면 企業體質과는 상관 없는 분야가 많고 선진국에서나 여타 외국에서는 企業의 체질이라는 면에서 크게 문제성을 띄지 않고 있음을 볼 때 우리나라 企業은 企業體質을 도외시한 채 성장되어 온 것을 볼 수도 있다.

여기서 企業의 체질이란 封鎖經濟體制下에서는 별문제가 되지 않은 것으로서 開放體制에의 移行과 輸出立國이라는 與件의 변동에 따라 필연적으로 提起되는 문제이다.

즉 국내의 시장에서 외국 상품과의 경쟁이 치

열해짐에 따라 우리나라 企業이 상대해야 할 外國의 企業은 企業規模가 거대하고 技術開發이 뛰어난 동시에 經營行動이 적극적이고 自己資本比率이 매우 높은 것이다. 따라서 우리나라 企業이 허약한 經營體質을 지닌 채 外國企業과 국제 경쟁을 벌이지 않으면 안된다는 것은 심각한 문제라 하지 않을 수 없다.

이러한 企業體質의 요소를 개별적으로 볼 때 첫째, 低廉한 상품의 공급 능력을 들 수 있다. 국제 경쟁력은 한마디로 國際比價이며 코스트를 節減시키고 收益力を 높이는 것이 企業發展의 기본적인 요건이기도 한 것이다.

둘째, 規模의 經濟達成與否와 기술 개발력을 들 수 있다. 국제적으로 볼 때 우리나라 企業은 規模面에서 零細하기 때문에 資本의 動員力이나 기술 및 시장의 개발 능력이 미약한 것이다.

셋째, 企業의 財務構造 내용을 들 수 있다. 우리나라 企業은 自己資本比率이 낮아 金融費用과 固定經費의 증대를 초래하여 企業體質을 약화시키고 있다.

네째 生産性的인 향상 문제를 들 수 있다. 과거 우리나라 상품의 국제 경쟁력을 논함에 있어 低廉한 賃金水準이 가장 중요한 利點으로 거론되었으나 이것은 生産性 수준이 동등하다는 전제가 있을 때 타당성을 갖는 것이다.

이상의 要因들은 대부분의 企業이 상당한 기반을 구축할 때까지 크게 관심 두지 않았던 것들이며, 오히려 지금까지 우리나라 企業의 성장에 직접적으로 영향을 미쳤던 것은 金融支援, 金利, 原料購得, 販賣市場, 租稅制度 등이었다고 할 수 있겠다.

특히 대부분의 企業이 企業體質要素에 專門的인 지식이나 경험을 지닌 사람 보다는 金融機關과의 人脈, 納稅調整, 大量需要處와의 紐帶 등으로 스태프 構成의 기준을 삼아 왔었으며 이른바 經營外的(실제는 企業體質外的) 요소의 강화에 高位經營層이 대부분의 시간과 정력과 비용을 소비하는 반면 企業體質 강화 요소로서는 미약한 實務陣들이 經費節減의 社是 아래 안간 힘을 쓰고 있었던 것이 아닐까.

물론 經營外的인 활동과 能力이 전연 輕視될 수

는 없으나 그쪽에만 주력하다 보니 막상 企業體質을 경시한 결과가 되어 지금까지 國內적으로는 지탱해왔으나 엄격한 國際競爭秩序에서는 不實이 나타날 수밖에 없는 것이라 하겠다.

擔任, 校監, 校長先生과의 人脈과 紐帶形成에만 바람을 일으키고 막상 자녀의 공부는 외면하면서도 同一系高等學校까지는 어떻게 밀어 올렸으나 가장 중요한 國家考試인 大學入學資格考查에서는 어디에도 손 쓸 수가 없게 된 어머니가 「實力養成」을 부르짖는 것과 오늘날 우리의 「企業體質強化」가 닮은 것이나 아닌지?

企業體質의 要素에서 볼 때 가장 일반적으로 말할 수 있는 것은 기본적으로 資本力이 부족하다는 것이겠다.

물론 資本蓄積의 여유가 없을 만큼 급속한 성장을 이룩한 실적은 빈약한 資本力을 더욱 脆弱化했다고도 보겠으나 과연 企業이 動員할 수 있는 資本이 企業體質 강화라는 측면에서 볼 때 정상적으로 完全投入되었는지, 製品의 性質·品質·規格 등이 우리나라 또는 自體企業으로서 國內 國際競爭力을 保有할 수 있는 것으로 선정되었으며 개발이 試圖되었는지, 生産性的 提高를 위한 賃金水準維持, 技術訓練, 設備近代化 등이 있었는지, 企業規模의 適正水準을 위하여 확장 또는 통합을 고려하였는지, 외국에서 도입된 기술이라도 自體的인 開發을 위한 體制를 지녔는지.

이러한 기초적인 문제들이 企業體質 강화를 위해 先行的으로 반성되어야 하고 특히 經營者로서는 소위 經營外的인 활동과 연구에 비하여 어느 정도 시간과 정력과 비용을 이 部門에 投入하였는지를 반성하여야 하며 舉社的인 自己診斷을 실행함으로써 體質強化는 출발될 수 있는 것이다.

엄격한 의미에서 말하면 지금 우리나라의 企業體質이 脆弱하다는 것은 오히려 企業體質에 대한 經營比重的 脆弱性으로 보아야 하겠으며 企業體質의 강화는 현실적으로 企業體質의 要素에 대한 본질적인 인식과 經營上的 基本이 된다는 理解 그리고 體質強化에 대한 期約의 한계성을 깨닫게 해야 할 단계라는 데에 근원적인 脆弱性이 있겠다.

3. 企業體質과 經營者의 責任

企業의 國際化와 국제적인 交易條件 변동의 가중은 緊縮과 不況 속에서 企業의 經營 합리화를 촉구하게 되었으며 企業의 經營 합리화는 經營者의 소임이 高調되는 가운데 企業體質의 강화로 集約되고 있다.

企業의 不實化와 倒産이 經營者의 책임인 것과 같이 합리화도 經營者의 책임임은 자명하지만 經營者로서의 適任者, 즉 현대를 선도하는 企業의 經營을 담당할 수 있는 責任能力者의 유무가 經營 합리화의 기본적인 과제가 되고 있다.

企業經營의 조건은 업계의 변화, 기술의 變化, 제도의 변화, 國內外 經濟與件의 변화 등 복잡한 양상으로 加速的인 변동을 이루고 있는데 이러한 격동 속에서 자신의 企業에 특히 중요한 요인을 분석 파악하여 이에 대처하는 것이 經營의 본질이요 經營者의 책임이며 능력이다.

이러한 經營의 본질을 이루기 위해서는 經營陣, 管理層은 물론 全從業員이 一體感 속에 經營의 합리화를 至上課題로 하여 추진해 나아가야 하고 全從業員이 一心同體로 호응할 수 있는 與件과 기반을 마련하는 것이 經營者의 1次的인 義務와 책임이며 오늘날 우리나라의 經營 합리화도 실제로 이와 같은 基調 위에서 이루어져야 하고 또 그렇게 되고 있다.

그러나 대부분의 경우에서 볼 때 經營은 特定人 한사람의 推理와 思考에 따라 이루어지며 이 한사람의 의사와 성격이 그 企業의 성격으로 나타나고 經營 합리화의 방향 설정도 이 한사람의 의사 결정에 따르는 것이 또 다른 側面에서 본 우리나라 企業經營의 실태이다.

企業經營의 결과에서 成長性, 收益性, 健全性 등을 분석하는 經營分析의 초보적인 척도에서 볼 때 經營者의 성격이 企業의 성격을 결정하는 實證을 알 수 있는 경우가 많다. 積極·猪突型 經營者의 企業이 收益性, 健全性은 不實하면서도 成長性에서는 크게 伸張되고 있는데 비하여, 堅實主義 經營者의 企業에서는 成長性的 伸張은 크지 못하지만 收益性和 健全성이 뛰어난 경우가 많다. 그러므로 從業員의 一體感 속에서만 이루어질 수 있

는 오늘날의 경영 합리화는 인간 만사가 그러하듯이 경영에 있어서도 全知全能, 無所不能의 全人인 있을 수 없고 완전 무결도 指標요 理想이지 이를 조건으로 한 契約이 있을 수 없으며 個性的인 경영이 訛轉되어 直言보다는 至當型的 意見만을 좇는 盲進을 예방하는 데에서 비롯되는 것이다.

경영이 環境適應業인 이상 性格的으로 完全經營이 불가능할 수밖에 없는 한 사람의 經營能力의 限界性을 集團, 「팀」으로써 補完하는 것이 「팀·웍」이요, 全從業員의 參與에 의한 합리화 운동의 참모습인 것이다.

경영 합리화의 先導主體인 經營者의 책임 가운데 가장 기본적인 것은 企業의 脆弱點을 파악하고 그 強化方案을 마련하도록 함으로써 企業內部的 脆弱點으로 인한 不實化와 倒産을 예방하고 불황을 극복하여 成長企業이 되는 돌파구를 찾는 것이다.

技術水準이 뛰어나고 질적으로 우수한 제품을 개발했다라도 消費者의 욕망을 충족시키는 市場性이 없으면 성공할 수 없고 市場性의 파악과 趣向, 嗜好의 변화를 適確하게 捕捉했다라도 早期發賣, 利潤確保에 급급하여 技術面에서 충분한 연구가 이루어지기 전에 商品化한다면 返品累増과 競爭者로 인한 市場混亂을 면치 못한다.

또한 企業與件의 변화에 대비하여 脆弱部門을 파악하고 이를 강화하는 것이 成長企業을 지향한 經營인 반면, 격변하는 여건 속에서 市場調査의 불충분, 기술 수준의 脆弱 등 環境適應態勢의 미비는 源泉的인 脆弱으로서 企業을 倒産에 이르게 하는 不實經營이 된다.

全從業員 참여에 의한 經營合理化를 위한 企業의 體質強化란 企業內部的 脆弱要因을 철저히 파악하여 이를 보강하는 것이므로 솔직하게 謙虛한 자기 비판이 선행되어야 하지만 經營者의 입장에서는 숨김 없이 털어 놓지 못할 경우가 있는 것으로 생각할 수 있다. 그러나 企業이 경영 합리화를 의면할 수 없으며 擧社的인 一體感이 이루어지지 않는 限, 그토록 많은 決意와 呼訴에도 합리화 운동 속의 不實化가 속출하는 현실을 타개할 수 없다는 것을 깨닫고 經營의 합리화를 성취하기 위하여서는 經營者의 眞實性과 誠

實性이 第一要件이며 이를 바탕으로 한 企業體質의 강화가 강력히 추진되어야 한다.

4. 結 言

오늘의 企業이 體質의 강화에 필요한 배려와 여유를 갖지 못했음은 그런대로 우리나라 企業成長의 특수성에 비추어 부득이한 것이었다 하겠으며 이제 企業體質을 강화한다 하여 體質要素를 빠짐 없이 일괄하여 短時日에 실현할 수 없음은 또한 우리나라 企業成長過程에서 지니게 된 특성이라 하겠다.

企業體質 강화에 있어 個別企業單位로 어떤 要素가 보다 우선되어야 하며 어떤 要素가 보다 核心이 될 것인가 하는 점은 業種, 規模, 그 企業의 개성, 經營上의 전통, 生成·成長의 배경 등에 따라 상이하다 하겠으며 이를 분석하고 파악하기 위하여는 個別企業單位로 自體內部分容과 外部專門機關 공동의 企業體質強化를 위한 진단이 이루어져야 한다.

이 진단에 있어서는 部門的인 專門家의 개별적 진단에 의한 단편적인 것이어서는 성과를 보기 어려우며 우리나라 企業診斷의 경우 그와 같은 실패가 많음에 비추어 産業政策, 國際經濟 등 외곽에서 설비의 工程配置, 保全技術에 이르기까지 部門別 專門家를 가진 종합적인 診斷機關으로서 우리나라 企業의 배경에 대한 經營理論을 정립한 기관에 의뢰하여야 하겠다.

그러나 일반적으로는 企業內部에서 1次的으로 다음과 같은 자체 강화로서의 蓄積作業이 진행되어야 하겠다.

1) 人材蓄積

현대는 經營者受難의 시대, 管理者 受難時代, 셀러리맨 受難時代라 할 수 있을 만큼 不況이 實感되고 있으며 어제의 頂上企業이 오늘은 不實企業이 되고 오늘의 頂上企業이라도 내일 倒産이 보도될지 모르는 실정에서는 예민한 感覺, 강력한 責任感, 왕성한 실천력을 보유한, 한마디로 經營上의 문제에 부딪칠 유능한 人材가 한사람이라도 많을수록 회사의 재산이 된다.

人材의 蓄積은 물론, 人材의 양성이란 短時日內에 이루어질 수는 없고 또 성과가 나타나기가

지는 상당한 시일이 소요된다.

그러나 무계획하고 성급히 서두르는 데서 부정과 부실이 자라나고 企業의 체질 강화는 이루어지지 못하게 되는 것임을 勘案하여 시간에 쫓기지 말고 착실히 쌓아 올리는 자세로써 人材를 蓄積해 가느라던 年輪이 그 저력을 길러 주는 견고한 발전의 기반을 蓄積하게 된다고 믿어야 한다. 보이지 않은 人材의 蓄積은 반드시 括目할 만한 업적으로 決算書에 나타난다.

2) 製品信用의 蓄積

市場需要의 확보라고도 할 수 있으나 오늘날 우리나라 企業의 불황 타개에는 절실한 요인이라 하겠다.

高度成長의 기간에는 新種産業, 新規企業이 속출하게 되지만 高度成長이 둔화되면 成長에 편승하였던 企業들은 불황, 不實化, 倒産을 면치 못한다.

만들면 팔렸던 시대에 회사를 설립하여 상당한 成長을 이루었으나 만들어도 팔리지 않는 시대를 맞아 販賣不振이 닥쳐 오게 된 것이다.

不實, 利益減縮, 大幅欠損은 高度成長의 환경 속에서 過大擴張, 放慢膨脹된 固定費用을 감당할 수 있는 매상을 이루지 못하기 때문인 것이며 이제 企業의 체질을 강화하려면 과거의 번영이 내일을 보증하지 않는 이상 앞으로의 발전을 위한 매상의 안정이 확보되어야 한다.

매상 가격이 유지되고 販賣數量의 伸張을 確實히 해주는 매상의 안정을 위해서는 自社製品에 대한 절대적인 지지층을 지니고 있어야 하며

부단한 제품의 신용을 廣範하고 깊이 있게 蓄積해 나가야 한다.

3) 資本蓄積

金融費用 등의 固定費用 증가를 시정하기 위하여서는 外部資金에의 과도한 의존을 탈피해야 한다. 따라서 內部留保의 충실화로 自己資本을 확충하고 諸積立金이나 減價償却費 등에 의한 실질적인 內部資金의 충실화를 기해야 하는 것이다.

그러나 이러한 資本蓄積이 가격 인상이나 獨占的 超過利潤의 확보로 이루어져서는 안되며 資本調達方式에 있어서도 株式市場을 통한 자본의 직접 조달이 중요시되어야 하는 것이다.

이에 따라 企業은 장기적인 資本計劃과 財務構造의 改善計劃을 수립하고 계획적인 자본 조달을 행하여 企業의 體質改善을 도모해야 할 것이다.

4) 技術革新

오늘날, 우리나라 企業이 原價의 節減, 新製品의 개발 및 품질의 향상 등을 통하여 國際競爭力을 강화하기 위해서는 先進技術의 도입과 자주적인 技術開發의 촉진에 의하여 技術水準을 향상시키지 않으면 안된다.

그동안 우리나라가 이룩한 높은 經濟成長과 輸出의 급격한 伸張은 그만큼 技術水準의 伸張을 의미하는 것이라 볼 수도 있지만 그것은 대개가 海外依存을 통한 模倣的 개발에 불과하였으며 자주적인 연구 개발의 성과라고는 볼 수 없다. 그러므로 經濟成長과 技術水準은 相互函數關係를 갖고 있다는 점을 고려하여 자주적이고 장기적인 研究開發機關을 확충 강화해야 한다.

近 着 外 國 圖 書

◎ MODERN ASIA, November-December 1971

* Nation By Nation

- Thailand : Youthful Tycoon
- Taiwan : Small Talk
- India : Ancient Arts
- Malaysia : Map Of The Future
- Singapore : Shipbuilding Boom
- Japan : Earthworks

* Features

- * Ocean Pollution
- * Business Is Blooming
- * Finish In Front
- * Steady Progress

◎ MODERN GOVERNMENT & NATIONAL DEVELOPMENT, October 1971

- * Planned maintenance for heavy equipment
- * Make your government information program really reach the public

- * Patterns of economic development and inequality
- * The world of environment