

잘되는 기업과 안되는 기업

한 성 덕

〈한국기업평가(주)〉

잘되는 기업과 안되는 기업은 무엇이 다를까? 사람을 만날 때도 마찬가지로 모르는 사람을 만나 명함을 교환하면서 처음 인사를 나눌 때, 구체적으로 무엇이든 말할 수는 없지만 그 사람에 대해 마음에 든다든지 아니면 별로 마음에 들지 않는다든지 하는 판단을 하게 된다. 남의 집을 방문할 때도 문간에서 인사를 나누면서도 들어가기도 전에 웬지 거북한 생각이 들어 빨리 나오고 싶은 집안이 있는가 하면 오랜 동안 앉아 있어도 편안한 기분을 주는 집이 있다.

업무상 전국 여러 곳의 기업체를 방문하면서 느낀 점은 잘되는 기업과 안되는 기업의 판단은 대부분 회사 정문에서 이루어진다는 것이다. 기업체를 방문했을 때 회사 정문에 이르게 되면 회사 분위기가 마음에 느껴진다. 잘되는 기업들을 방문했을 때 공장전체가 깨끗하고 정리정돈이 잘되어 있으며 경영진이나 직원을 만나 이야기를 나눠보면 무언가 활력같은 것이 느껴진다. 그러나 잘안되는 기업체를 방문하였을 때는 공장외부나 내부가 어수선하며 직원들의 대화에 힘이 없으며 피곤해 보인다.

성장하는 기업과 쇠퇴하는 기업을 분석하는 방법은 여러가지가 있다. 재무제표를 분석할 수도 있고, 연구개발투자 규모를 살펴 볼 수도

있으며, 그 회사의 업종이 어떤가를 살펴 볼 수도 있다. 그러나 여기에서는 분석적인 방법을 떠나 그동안 여러 기업체를 방문하면서 잘되는 기업이 되기 위하여 필요한 몇가지 공통적인 특징들을 살펴 보고자 한다.

* 목표가 있어야 한다.

여행을 하거나 등산을 갈 때 또는 바다에서 항해를 할 때면 항상 그 지방의 지도나 항로가 그려진 해도, 등산로가 그려진 지도를 갖고 다니며 지금의 위치는 어디며 내가 가야할 목표가 어디인가를 항상 확인하며 다닌다.

마찬가지로 어떤 회사나 목표가 필요하다. 항상 이 목표라는 지도를 꺼내들고 현재 나의 좌표가 제대로 되어 있으며 길을 잃고 헤매고 있는 것이 아닌가 확인하는 일이 필요하다. 꿈도 희망도 없는 회사에는 사람이 모여들지 않으며 있던 사람도 떠나게 된다. 소규모의 회사라 하더라도 목표 설정은 필요하다. 목표가 설정되어 있지 않으면 회사는 현상왕의 업무만 처리하는 소극적인 집단이 되어 몇해가 지나도 회사의 내용은 크게 달라지지 않는다. 일상적인 업무를 처리함에 있어서는 큰 문제점이 없으나 특별한 상황이 발생되면 이 상황을 어떻게 풀어나갈 것인가에 대하여 경영진 뿐만

아니라 직원들도 방향을 잡을 수가 없다.

목표 설정에서 가장 중요한 것은 회사의 사업분야를 앞으로 어떤 방향으로 이끌어 갈 것 인가하는 점이다. 회사의 경영은 항상 위험이 수반되므로 위험분산도 고려하지 않으면 안된다. 어느 분야로 특화한다는 것은 매우 힘이 강해짐과 동시에 만약 그것이 안되었을 때 회사는 한꺼번에 쓰러지게 된다.

그러므로 위험분산을 고려하면서 기업의 목표를 설정해 나가야 한다. 지금은 그렇게 큰 매출액을 올리고 있지는 못하지만 장래에는 유망한 분야라든지, 지금은 유망하고 수익성도 좋지만 장래에는 제자리걸음에서 쇠퇴하게 된 사양산업이라든지 하는 목표를 분명히 갖고 회사를 운영해 나가야 한다.

* 기업 활성화를 위한 모티베이션

사고가 행동을 바꾸는 한편 행동이 사고를 바꾸기도 한다. 강의할 때 마다 항상 느끼는 일이지만 수강자가 강의실의 어디에 앉느냐에 따라 달라진다. 강의실의 뒷좌석에 앉는 사람들은 태도가 산만하며 수업중에 좌석을 뜨는 일이 많고 집중력이 떨어지는 반면 앞에 앉는 사람들은 질문이 많으며 열성적이다.

일요일에 집에서 하루 쉬면 피로가 풀려 일이 능률적으로 될 것 같으나, 오히려 그 반대로 월요일 출근하면 더 피곤하고 지친다. 그러나 등산이나 운동을 하면 몸은 다소 피곤하더라도 정신적으로는 활력이 생기고 생활에 활기가 돈다.

직장생활에 타성이 생기면 열심히 일한다고 해서 내 소득이 늘어나는 것도, 그렇다고 뚜렷한 희망이 있는 것도 아니며 그저 월급받아 하루하루를 지내는 무료한 시간의 연속이 된다. 이런 경우에는 개인이나 기업이나 마찬가지로 생활의 활성화를 위한 모티베이션이 필요하다.

* 기업경영상 생기는 문제의 근본은 모두 조직의 장에게서 비롯된다.

잘되는 기업과 안되는 기업의 가장 근본 문제점은 그 기업의 장에게서 비롯된다는 것이다. 기업경영주가 어떤 사고를 어떻게 운영하느냐에 따라 기업의 성패는 달려 있다. 이것은 한 부서내에서도 똑같이 적용된다. 부서장의 인물됨에 따라 부서의 색깔이 형성되고 부서원의 행동방식이 달라지게 된다. 기업을 경영한다는 것은 사람이 사람을 부리는 종합예술이다.

기업을 에워싸고 있는 경영환경은 매우 삼엄하다. 이러한 환경 속에서 살아남기 위해서는 기업은 곧 사람이며 사장 자신이라는 생각을 갖고 인간 존중의 경영을 해나가야 한다. 사장이 주색에 빠지고 도박에 정신을 잃으면 종업원의 사기도 떨어진다. 도산원인의 대부분은 경영자에게 있다고 해도 과언이 아니다. 경영자가 종업원을 대하는 태도는 인정론이나 일시적인 회유책이어서는 곤란하다. 경영자가 어떤 의식을 갖고 있느냐 하는 것이 평소의 업무처리에 무의식적으로 나타나, 구체적으로 말을 하지 않는다 하더라도 종업원이 먼저 알고 있기 때문이다.

경영자 자신의 자세를 바로하고 인간존중의 경영을 기초로하는 조직의 확립, 대우개선이나 성과배분을 실행하여, 종업원이 생기있게 직무에 신념할 수 있는 직장과 바람직한 인간관계의 확립이야말로 기업경영의 기본이고, 기업이 살아남기 위한 가장 기본적인 요건임을 명심하지 않으면 안된다.

* 사람 채용의 기준

고도정보시대라 일컬어지는 오늘날 정보의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 어느 나라 사회나 마찬가지로 우리나라의 경우는 혈연, 지연, 학연에 의하여 움직이는 사회

다. 새로운 거래선을 개척하거나 사람을 만날 때 상대방이 어떤 출신의 사람인가에 대하여 가장 먼저 신경을 쓰며 연구 관계를 유지하기 위하여 많은 노력을 한다. 따라서 회사 경영에 있어서는 경영진이 개인적인 인맥을 어느 정도 갖고 있고 그것을 어떻게 활용하느냐가 대단히 중요한 문제가 되고 있다.

그러나 혈연, 지연, 학연보다 먼저 갖춰야 하는 것이 있다. 바로 성실과 정직이다. 은행에서 대출여부를 결정할 때 회사의 재무제표나 계획사업의 사업성을 참조하기도 하지만 가장 중요한 것은 바로 경영자를 보고 대출하여 줄 것인가 말 것인가를 판단한다고 할 정도다. 사실 우리 사회는 대단히 좁은 세계다. 한 다리 건너면 통하지 않는 사람이 없다. 이것은 경영주뿐만이 아니라 종업원 입장에서조차 마찬가지다. 일단 인품이나 성격에 문제가 있는 것으로 판단되면 그 사람에 대한 소문은 널리 퍼져 수습하기가 어렵다. 혈연, 지연, 학연에 의하여 거래선을 개발하였다고 해도 그 후의 교제관계에서 성격이나 인간성에 문제가 있다고 판단되는 경우에 교제관계는 금방 끊어지고 만다. 항상 사람과 사귀에 있어서 성실과 정직을 바탕으로 교제가 이루어져야 신뢰감이 형성되고 관계가 오래 지속된다.

그러나 성실과 정직하다고 해서 모든 것이 해결되는 것은 아니다. '손'이 있어야 한다. 머리만 있어서는 부족하다. 실천력이 있어야 한다. 경영이든 개인 생활이든, 봉급생활자든 일이라고 하는 것은 머리로 하는 것이 아니고 손과 발로 뛰면서 하는 것이며 마음으로 하는 것이다.

회사마다 많은 회의가 있다. 위로는 사장단 회의에서부터 밑으로는 각부서별, 각과별로 많은 회의가 있다. 건설적인 의견이나 대안없는 회의가 많은 것은 별론이나 회의가 많대거나 적은 것이 기업의 성패에 그리 중요한 문제가 못된다. 회의를 할 때면 많은 사람이 모여 머리를 맞대고 결론에 이르게 되나 문제는 그 결론이 아니라 회의 결과를 어떻게 누가 책임을

지고 구체적인 계획을 세워 추진하느냐가 오히려 중요하다.

이태의 '남부군'을 보라. 주인공이 어떻게 탈출하게 되는가를. 계급이 같은 두명이 정찰을 나섰으나 정찰에 책임을 져야할 선임자를 지휘관이 지정하지 않아 두명은 결국 공모 끝에 탈출하게 되는 것이다. 선임자만 있었다면 둘은 원대복귀할 수 밖에 없었을 것이다. 선임자를 지정한다는 것은 책임을 지우는 것이고 책임을 받은 사람은 책임을 수행하기 위하여 노력하지 않을 수가 없게된다.

그러나 책임만 있다고 해서 모든 일이 되는 것이 아니다. 구체적인 계획을 세워 이를 실행할 실천력이 있어야 한다. 자기 주변을 돌아보라. 어떤 직장이건 간에 말하기 좋아하는 사람은 많다. 그러나 그 말에 구체적인 계획을 세워 실천해 나가는 사람은 그렇게 많지 않다. 한 기업이나 부서에 많은 사람이 있지만 그 조직을 이끌어 나가는 것은 바로 몇 안되는 이 사람들인 것이다.

일이란 마음으로 하는 것이며 손과 발로 하는 것이지 머리로 하는 것이 아니다.

* 돈에 관한 관념이 명확해야 한다.

기업은 당연히 이익을 남겨야 한다. 이익을 남기지 못하는 회사는 형법상에 없는 죄를 범하는 것과 같다. 현대의 기업을 둘러싸고 있는 이해관계자는 무수히 많다. 회사의 제품을 사용하고 있는 소비자, 자금을 빌어 주고 있는 은행, 회사를 설립한 주주, 회사의 제품을 공급받거나 원자재를 공급해주고 있는 거래처, 회사에 근무하고 있는 종업원과 그 가족, 세금을 걷어 들고 있는 정부 등이 이해 관계자로 회사의 사황에 따라 모두 영향을 받게된다.

이익이라고 하는 것은 내가 투자하여 운영한 자본의 대가로 이익을 남겨야 한다는 것은 경제 효율과 관련된 문제다. 매출액이란 단순히 내가 생산한 제품의 판매액이라고 해석할 수도 있으나 한편으로는 소비자의 욕구를 만족

시킨 정도라고 해석할 수도 있다. 매출액이 많다고 하는 것은 소비자의 욕구를 그 만큼 더 많이 충족시킨 결과라고 할 수 있을 것이다. 이익은 소비자의 욕구를 충족시켜준 결과다. 많은 이익을 남겼다고 하는 것은 경제논리에 가장 충실히 노력하였다고 할 수 있을 것이다. 그러므로 기업은 이익은 남겨야 하며 남겨도 많이 남기도록 노력하여야 한다.

개인생활에 있어서도 마찬가지이다. 자본을 제공하여 돈을 벌었건 노동력을 제공하여 월급을 받았건 항상 돈을 더 많이 벌 수 있도록 노력하여야 한다. 급여를 많이 받는다는 것은 그 만큼 사회가 필요로 하는 노동력을 제공한 결과이기 때문이다. 그러므로 개인생활에 있어서도 돈을 벌 수 있는 한 벌어야 한다.

이렇게 번 돈을 어떻게 쓸 것인가 하는 것은 경제효율과 관련된 문제가 아니라 인생철학과 관련된 문제이다. 많은 수익을 올리는 것은 개인이나 기업이 능력이 뛰어나기 때문이라고 할 수도 있으나, 한편으로는 그 개인이나 기업이 몸담고 있는 사회가 그렇게 될 수 있는 여건을 허락하였기 때문이므로 그만큼 이 사회에 빚을 지고 있는 것이다. 따라서 많은 소득을 올리는 사람은 그만큼 사회에 환원할 의무를 지고 있는 것이다.

* 사장이 곧 회사

경영의 요소는 사람, 자원, 자본인데, 경영

은 사람이 하는 것이다. 따라서 사람과 사람, 조직과 조직에서 기업마다 독특한 문화풍토를 이루게되며 문화는 기업의 색깔을 나타나게 된다. 국내의 대기업회사들을 놓고 이 그룹 사람들은 이렇다 저 그룹 사람들은 저렇다하고 평가하게 되며 그 회사직원을 만날 때면 지레 짐작으로 이 그룹은 이러니까 이사람도 이렇 것이다 하고 만나기도 전에 판단을 내리게 된다. 왜냐하면 그 사람은 오랜동안 그 문화 풍토에 몸을 담아 왔기 때문이다.

기업문화를 형성하는 가장 중요한 요소는 사장 자신이다. 인원이 적은 중소기업일수록 사장 자신이 영향을 미치는 정도는 크나 대기업이라고 해서 결코 중소기업에 비해 영향력이 적다고 할 수는 없다. 사장 자신이 업무에 대해 갖고 있는 시각, 종업원을 대하는 태도 등은 부지불식간에 회사 전체에 스며들어 기업문화 내지는 기업풍토의 근간을 이루게 된다. 종업원에게 똑같은 급여를 지급하면서도 '여기 아니면 너 갈데도 없잖아', '내가 봉급주는 것에 대해 불평불만 하지말고 앞으로도 일해'라는 생각을 무의식중에 갖고 있는 회사가 있는 가 하면, '당신 참으로 고생 많았어, 수고에 비해 봉급이 적어 미안해, 앞으로 회사 형편이 나아지면 좀 더 올려 줄게'라고 생각하는 기업도 있다. 똑같은 봉급을 지급하면서도 어떤 의식을 갖고 있는가에 따라 기업풍토는 완전히 달라지게 된다.