

가장 한국적인 것이 가장 세계적이다

- 강한 것은 강할수록 더욱 강하게 -

강 기 식

한국전력기술(주) 전력기술개발연구소 부장

세 계화를 수행하는 데 최우선은 무엇일까?
정보의 물결에 의하여 개방의 역조는 막을 수
없고 더 이상 지체하면 인류 사회로 밀려나는
이 시점에서 세계화를 수행하는 데 최우선적으로 준비
하고 무장하여야 하는 전략은 무엇일까?

대표적으로 세계화하여 성공을 거둔 것을 각 나라별
로 분류하면, 미국의 대량 생산, 일본의 품질 관리, 프랑
스의 멋, 이탈리아의 패션, 스위스의 정밀성 등이 세계
화 전략에서 성공을 거둔 것으로 평가된다.

그럼 한국을 대표하는 세계화 전략은?

우리는 한 나라에서 성공하였다고 하면 여과없이 그
대로 그 방식이 모든 문제를 풀 수 있는 최고인 양 흡수
하여 사용하고, 시간이 지나면 용두 사미가 되고 마는
꼴을 계속해서 반복하고 있다.

다음에 우리의 특성과 세계화를 연계하여 최우선적으
로 실시하여야 할 전략을 제시하고자 한다.

먼저 우리는 '가장 한국적인 것이 가장 세계적이라는
사실을 직시하고, 강한 것은 강할수록 더욱 강하게' 하는
세계화 전략을 추진하여야 할 것이다.

우리의 특성은 여러 가지로 분류되고 있다. 개인적인
친분이 조직을 우선한다든지, 돈내기하면 지칠 줄도 모
르고 한정된 시간 내에 최고의 성과를 거둔다든지, 짧은
시간 내에 목표를 반드시 달성한다든지 등이 있다. 이와
같은 우리의 특성을 장단점 등으로 분류하여 바람직한
관계를 고찰하여 보면 <표>와 같다.

세계화 전략을 가장 먼저 실천하여 우리의 위상을 세
계에 떨친 기업의 유명한 일화를 예시하면서 세계화를
위한 구체적인 몇 가지 방안을 제시하겠다.

(표)

우리의 특성	장 점	단 점	조정된 바람직한 관계
기분에 좌우되는 신바 람	열정만 있으면 지칠줄도 모르고 일을 수행	규정·절차보다도 단지 개인적인 친 분에 의해서 일을 처리하는 경향	자율 관리를 기준으로 하여 반드시 규정에 의 해서 시행하는 것보다 애매한 논리를 적용
도급에 의한 시간 싸움	모든 것을 잊어버리고 목표를 향하는 신속한 행동력 기대	기획력이 부족, 부실 공사의 우려	시간 관리와 인간 관리를 동시에 수행하여 인 간의 본성에 호소, 부실 공사를 사전에 방지
경쟁적인 관계를 통한 창의 정신	경쟁으로 인해 상승 효과 예상	복잡하고 협조가 요구되는 부분의 책 임 전가 우려	중복 조직을 운용함으로써 사내 경쟁을 유발하 여 개인의 창의력을 충분히 발휘
강한 독립심과 명예를 존중	지속적인 확장 및 여러 분야의 일을 수행	회사의 전체적인 방향을 무시하고 개 인적인 기준에서 일방적인 판단을 할 수가 있으며, 조직에 대한 충성심 결여	사내 창업 제도, 소시장 제도를 도입하여 개인 적인 성취감 달성

83년 2월 경에 S그룹의 L회장이 그룹 사장단 회의에서 중대한 발표를 하였다.

“S그룹은 미래를 위하여 반도체 급부가 큰 첨단 기술인 반도체 사업에 뛰어들겠다.”

그때까지만 하여도 반도체 사업은 미국·유럽 및 일본만이 보유하고 있는 최고의 첨단 기술이었다. 그 당시 반도체로써 선진국과 경쟁을 하겠다니 많은 사람들은 이제 저 노인이 노망기가 있는 모양이라고 생각하였다. 또한 다른 경쟁사들도, 설탕이나 옷 등을 만드는 회사가 남들이 하니 중공업 하겠다고 하다가 이제는 말도 안되는 소리를 한다고, 괜히 위에 잘 보이려고 한번 소리쳐 보았는지 정도로 생각하였다.

그런데 S그룹은 정말 반도체 사업을 시작하였다. 처음 계획하였던 3,000억원의 자금이 공장, 기기 설치 및 해외 사원 파견 등으로 순식간에 바닥이 났다. 그야말로 끝없는 미로였다.

많은 사람들은 빨리 손을 떼고 다른 사업을 하자고, 아니면 땅이나 사서 아파트를 짓자고 하였다. 그러나 시작한지 1~2년 안에 64KD RAM과 256KD RAM이 개발되어 무엇 좀 할 것 같으나, 벌써 외국에서는 1MD RAM을 개발하고 있는 중이라는 소식이 들어왔다.

어떻게 할까? 한 평생 기술 보국을 가치로 하여 살아온 늙은 노인은 이제 빠지도박지도 못할 처지가 되었다. 오직 전진만이 길이다. 여기에서 무너지면 밑수 재벌, 설탕 장사, 옷 장사에 불과하다고 하는 생각이 머리를 항상 맴돌았다.

86년 12월 깊은 밤, 연구소에서 1MD RAM 개발에 성공했다는 낭보가 들어왔다. 이 과정을 지켜보던 일본이 가만히 있을 리가 없었다. 일본은 한국 제품이 국제 시장에 나오자 덩핑을 시작하여 10달러까지 하던 칩 가격을 50센트까지 내렸다. S그룹은 앞에는 여우(일본), 뒤에는 늑대(자금)를 둔 셈이 되었다.

그러나 죽기 아니면 까무러치기로 한 평생 살아온 노인은 계속해서 1MD, 4MD RAM 등의 신제품을 개발

하였다. 일본 기업은 몇년씩 덩핑을 하다 마침내 손을 들고 80년대말에는 다시 칩을 적정 가격으로 판매하기 시작하였다. 이와 같이 시작하여 S그룹은 지난해에 256MD RAM을 개발하기에 이르렀다.

무엇이 불가능을 가능으로 만들었을까?

타 기업과 산업에서는 기업의 경쟁력을 강화하기 위하여 조직을 간소화하여 군살을 빼고, 사원들을 해외로 교육 및 여행을 시킨다는 등 여러 가지 방법을 제시하고 있다.

그러나 이러한 타의적인 방법이 우리의 조직에 정착되어 성공할 수 있을 것인가?

어떻게 경영하고 업무를 수행하는 것이 원자력 산업계를 세계화를 향하여 나아가는 것일까?

자연 발생적인 기업 성장의 문화를 무시하고, 단지 남이 하니 나도 한다는 방식을 취해서는 성공할 수 없을 것이다.

남들이 성공하였다고 하여 우리에게 도입된 제도의 성공 여부를 살펴보자.

첫째, 일본의 품질 관리 제도(TQC Total Quality Control)이다.

일본 사람들처럼 작은 것을 소중하게 생각하는 의식에는 맞을지 모르지만, 우리처럼 명예와 자존심을 강하게 생각하고 큰 것을 소중하게 생각하는 분위기에서는 일부 기업을 제외하고는 분임조의 운영은 거의 실패하였다.

둘째, 미국식 직무 분석(TA Task Analysis)이다.

직무의 분석을 통해서 어떤 사람이 그 자리에 있든지간에 일을 수행할 수 있도록 각각의 직무에 대해 규정을 명시하였다. 예를 들면, 총무 과장은 어떤 일을 하고 노무 과장은 어떤 일을 한다는 식인데, 그러나 이것도 역시 대체적으로 실패하였다. 우리는 규정을 정확하게 따지는 것을 창피하고 쫄쫄하게 생각하고 있기 때문이다. 우리는 일반적으로 규정을 무시하고 직관에 의해서 생활해왔다. 여태까지 그렇게 생활하여도 별 탈없이 살아왔기 때

문이다.

셋째, 대량 생산(mass production)에 의한 집중 관리 방식이다.

이 방법은 처음에는 잘되어 가는 것 같았으나, 인간의 본질적인 창의성을 무시하고 소외감을 불러 일으켜 많은 노사 문제 등을 초래하였다.

그러면 우리는 어떻게 하여야 할까?

먼저 세계가 어떻게 변화하고 있는지 살펴보자. 가까운 장래의 세계는 정말 지구촌 가족처럼 정보의 전달이 가속화되고 공유될 것이다. 빌 게이츠가 말한 것처럼 모든 정보는 손끝에서 이루어질 것이며, 변화는 가속화되고 고객은 각각 하나의 개체로서 다양한 서비스를 요구할 것이다.

하룻밤에도 인터넷을 이용하여 수차례 지구를 돌아 볼 수가 있으며 남의 나라 도서관에 들어가거나 필요한 자료도 마음대로 찾아볼 수 있을 것이다. 이러한 많은 정보와 애매 모호한 상황은 의사 결정을 더욱 더디게 할 것이나, 경쟁에 살아 남기 위해서는 신속한 의사 결정이 요구될 것이다.

지금까지 우리의 의식 구조와 각국에서 시행된 제도가 왜 한국에서는 실패하였는지를 알아보았고, 또한 세계의 변화에 대하여 기술하였다.

우리의 적은 외부에 있는 것이 아니고 내부에 있다는 사실을 알고 우리가 세계화되기 위해 추구하여야 할 방안은 아래와 같은 캐치프레이즈로 시행되어야 할 것이다.

“우리의 강한 것은 강할수록 더욱 계속 강하게.”

이를 각 항목별로 나누어서 분석해 본다.

첫째, 조직은 살아서 움직이는 유기체적인 생명체이지 기계적인 상명 하달식의 계층 구조가 아니다.

상호 의존적인 유기적인 관계를 극대화하여 서로간의 자연발생적인 믿음이 일어나도록 하여야 한다.

둘째, 현재 입사하는 사원은 사상 분규를 경험하고 자율 관리를 원하는 세대이다. 강한 동기 부여 및 변화를

요구하고 있다.

15년이 지나도 현 위치에서 한 두 단계 정도밖에 진급할 수 없다면, 대부분이 회사에 대해 깊은 애정을 갖지 않을 것이다. 5년 이내에 나 자신도 자립할 수 있다는 기업이 정신을 부여하여야 한다. 구체적으로 예를 들면, 사내 소사장 제도나 사내 창업 기업을 활성화하여 나도 사장이 될 수 있다는 자긍심을 심어주어야 할 것이다.

셋째, 의사 결정을 하기 위해서 필요한 정보는 엄청날 것이다.

정보 네트워크를 통하여 가능한 모든 사람들이 정보를 공유하고, 이를 이용하여 신속히 의사 결정을 하여야 할 것이다. 또한 목표 중심의 '목표 관리제' 제도를 도입하여 현장 중심의 시간 관리를 하여야 한다.

넷째, 우리는 오랫동안 관리 규정에 엄격하게 적용하도록 얽매이거나, 아니면 규정을 무시하는 의식 속에서 살아왔다. 모든 문제를 규정으로 제정하여 해결할 수는 없다.

우리는 상식에 기준을 둔 보이지 않는 관리와, 규정에 의한 보이는 관리를 병행하는 퍼지(fuzzy)적 관리를 하여야 할 것이다.

다섯째, 경영자는 종교적인 지도자와 같은 신임을 받아야 될 것이다.

즉 교주와 같은 위엄과 권한을 가져야 할 것이다. 단순히 회사의 최고 결정권자 정도만의 직위로 직원들의 만족감을 성취할 수는 없을 것이다.

여섯째, 행동을 중시하는 행동 우선의 분산 처리가 요구된다.

업무를 가능한 한 하향으로 이동하여, 마치 자기가 회사의 주인인 양 신바람 속에서 죽기 아니면 까무러치기로 일을 할 수 있는 환경을 조성하여야 할 것이다.

크게는 타 기업과의 경쟁, 작게는 개인과의 선의의 경쟁을 끊임없이 촉진하여 각각 하나의 개체로서 성장하여야 할 것이다. ☞