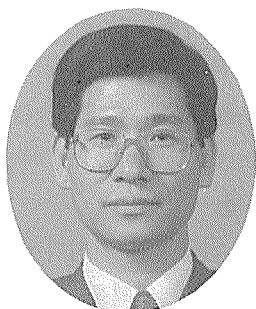




전기공업계의 IMF체제 극복방안



한국기업경영연구원
원장 노순규

1. IMF시대의 경제문제

우리나라가 IMF(국제통화기금)체제로 돌입한 지 벌써 5개월에 이른다. 지금 경제가 제대로 굴러가고 있는지 아니면 점점 더 깊은 수렁속으로 빠져들고 있는지 그 해답을 찾기가 여간 쉽지 않다. 전기공업계를 비롯한 많은 기업의 목을 조이는 고금리가 내려갈 줄 모르고, 환율은 안정되는 듯 하다가 일본 금융시장의 악화로 인해 다시 불안정한 모습을 보이고, 실업자수는 2백만명에 달할 것이라는 예측이 있다. 더구나 수출액이 교환율만큼 늘어나지 않아 일부나마 대외부채의 상환 기대에 미치지 못하고 있다. 사실 지난 40여년동안 전 세계가 놀랄 정도로 고도성장을 거듭하던 우리나라 경제는 금융위기로 인해 새로운 전환기를 맞았다. 지난 10여년동안 우리 모두는 수입에 비해 잘 먹고, 잘 쓰고, 잘 지내왔는데 물가가 치솟고 또한 임금은 동결 및 감액되고 있으니 문제가 아닐 수 없다. 그런데 아직도 우리 주변을 돌아보면 체면치레 혹은 겉치레 등과 같이 솜사탕처럼 부풀어 있는 거품들이 너무 많다. 기업이나 관리자도 예외가 아니었다. 자기자본보다는 차입금이나 사채로써 외형을 불리고 꼭 필요한 인원보다도 더 많은 부하를 거느림으로써 자기과시를 하려 했고 ‘원가절감 혹은 경영혁신’이라는 용어는 자신에게 만큼은 예외인 듯한 의식과 행동으로 일관해 왔다. IMF가 내준 슬한 과제를 해결하려면 건지기 힘든 고통감수와 개혁을 수행하여야 한다. 회사도 구조조정 및 정리해고와 같은 근본적인 혁신을 피할 수 없게 되었지만 사원도 그간의 잘못된 행태에서 벗어나 일대변신을 통해 새로운 틀을 짜 우물안 개구리식의 폐쇄적 사고에서 개방적 사고

로 시급히 전환할 것이 필요하다. 모두가 현재의 위기를 한단계 승화시킬 수 있는 계기로 삼아 다시 일어서겠다는 새로운 각오하에 합리적 사고와 창조적 도전으로 무장하고 원점에서 다시 시작해야 한다. 특히 비효율적인 업무관행과 왜곡된 의식구조를 제거하는 일을 진행하여야 하고, 조직의 군살을 빼고, 경비절감을 체질화하도록 노력하여야 한다. 사원들은 그와 같은 과정에서 발생하는 고통을 감수하면서 힘을 합쳐 위기극복을 위한 정신적 일체감 즉 ‘공동체 의식’을 형성해야 한다. 영국도 지난 1976년 지금의 우리나라처럼 IMF에 구제금융을 요청한 때가 있었지만 IMF가 요구하는 처방을 겸허히 받아들인 결과 새로운 전환점을 마련할 수 있었다. 이처럼 IMF 위기는 다름 아닌 우리 자신이 초래한 ‘우리의 위기’라는 점을 절실히 깨닫는데서부터 해결의 실마리가 보일 것이다.

2. 바람직한 사원의 행태

1) 사고의 전환

올해는 IMF와 협약된 구조조정, 부실기업 정리, 정리해고제 도입 등 불가피한 조치들이 계속 시행될 것으로 예상된다. 그에 따라 사원 각자는 지금까지의 고정관념, 관행 및 타성을 과감히 던져버리고 미래지향적이며 선진화된 의식개혁과 경쟁력 있는 체질로 변화되지 않으면 살아 남을 수 없다. 앞으로는 자생력을 키우지 않으면 사원 모두가 공멸할 수도 있다는 점을 깊이 인식해야 할 것이다. 산업 전반에 걸친 경기침체로 인하여 많은 회사들이 자금난으로 쓰러졌고 이와같은 상태가 계속 이어질 전망이다. 아무도 예상치 못했던 현재의 위기상황을 극복하기 위해서 모든 사원들

은 목숨을 걸고서라도 한마음 한뜻으로 헤쳐나가야 할 것이다. 사원 모두는 시시각각 변하고 있는 상황을 어떻게 인식하고 대처하느냐가 급선무이기 때문에 새로운 사고로의 전환과 행동이 뒤따르지 않으면 도태되고 퇴출될 수 밖에 없을 것이 자명하다. ‘위기’를 전화위복의 ‘기회’로 삼아 축적된 모든 역량을 한데로 모아야 한다. 죽을 각오로 열심히 하면 살아 남을 수 있다는 확고한 신념을 가지고 ‘IMF 파고’를 슬기롭게 극복할 경우 다가오는 2000년의 밝은 미래를 맞이할 것이다. 그렇게 하기 위해서는 버려야 할 것이 있다. 예컨대 제일 늦게 출근하면서도 바쁘게 움직이고 있는 동료 사원에게 무슨 개선장군이나 되는 것처럼 태연하게 들어오는 행위, 근무시간에 오락이나 쓸데없는 행사에 참석하는 행위, 업무도 제대로 파악하지 못하면서 공연히 아는체하며, 자신의 잘못을 다른 사원 탓으로 돌리는 행위, 자신은 사적인 전화를 자주하면서도 다른 사원들의 전화하는 모습을 못보는 이기주의적 행위, 일찍 출근한 만큼 일찍 퇴근해야 한다고 생각하는 것 등이다. 이제부터라도 더 부지런하고, 더 생각하고, 더 아끼기 운동에 적극적이어야 한다.

사원은 먼저 적극적인 정신자세(positive mental attitude)로 힘과 지혜를 모으고 온몸을 던져 일시적인 어려움을 뚫고 나가도록 해야 한다. 그렇게 하기 위해서는 먼저 회사에서 사용하는 각종 경비를 절감하도록 힘쓰는 원가절감의 사고를 겸비하며 창의성을 발휘하여 기초를 튼튼히 해야 한다. 지금처럼 경제가 불황일수록 사원은 하나가 되어 적극 타개하겠다는 단단한 각오로 무장해야 한다. 사원은 지금까지의 구태의연한 사고방식, 예컨대 “나 하나쯤이야”라는 식의 소극적 및 안일한 생각, 부정적인 행동양식이 스스로를 도태시킨 결

과였다는 점을 인정해야 하고 그래서 ‘나부터 먼저 변하겠다’는 적극적인 사고와 ‘어떤 일에도 끝맺음을 확실히 하겠다’는 책임의식을 가지고 회사에 꼭 필요한 사원으로서 맡은 임무에 최선을 다해야 한다.

2) 업무몰입의 자세

사원은 스스로 정해진 일과시간에 정신이 나갈 정도로 일과 싸웠는지, 아니면 이 생각 저 생각 하면서 하루를 떼웠는지 스스로 점검해야 한다. 지금 ‘자기신고서’가 앞에 놓여 있다면 “나는 지금 회사의 방침과 부서장이 지시한 업무에 대하여 한치의 오차나 방심없이 성심성의껏 일을 처리하고 있으며 마지막까지 완벽을 추구하였습니다”라고 기록할 수 있어야 한다. 항상 자신이 할 수 있는 일과 할 수 없는 일을 판단하여 부족한 점을 보완하려고 노력한 경우가 많았는지를 점검해야 한다. 무엇보다도 자신의 일에 열중하는 것이 중요함을 잊지 않아야 한다. 특히 회사로부터 혜택받은 것이상으로 책임과 의무를 다하겠다는 다짐을 마음속으로 단단히 해야 할 것이다. 또 사원은 적어도 하루에 한가지씩 의식 및 행동면에서 개선하여야 한다. 왜냐하면 인간이란 영원한 미완성의 존재이며, 부족한 존재이며, 결점투성이의 존재이기 때문이다. 회사내에서 수행되는 업무에 있어서 완벽을 기하기란 어렵겠지만 부단히 업무개선의 의지를 가지고 잘못된 생각을 고치고 행동을 수정해 나가야 한다. 지금 우리는 IMF라는 위기와 새로운 번영의 세기를 맞이하는 기회가 교차되는 전환점에서 있다. 나쁜 위기를 없애고 좋은 기회를 맞이하기 위해서는 업무수행에 있어서도 발상의 전환이 요구된다. 사원은 대화합을 해야 하며 모두가 자

기중심의 지나친 욕구와 기대를 자제하고 자율과 책임을 공유하는 분위기를 형성하여야 할 것이다. 지금 가장 배제되어야 할 사원의 유형으로는 “당신의 회사에 무엇이 문제입니까?”라는 질문에 대하여 “별로 큰 문제가 없다” 혹은 “고객이 문제이다”라는 식의 적당주의 사원, “될대로 되라”는 식으로 자신의 능력을 체념하고 매일의 일과에도 허덕이는 사원이다. 고객을 찾아 발로 뛰기를 주저하는 영업사원, 동기부여 방법을 전혀 모르고 닥달거리는 상사도 그에 속한다. 요즘과 같이 어려운 IMF 시대에서는 머리가 우수하거나 외모가 훌륭한 인재보다는 정열적으로 회사를 위해서 열심히 노력하는 사원일 것이다. 모든 사원에게는 어둡게 드리워진 ‘경기불황 및 침체’와 ‘기업경쟁력 약화’의 구름을 걷어내고 새로운 도약의 발판을 마련해야 할 과제가 놓여 있다. 사원들은 여기서 좌절하지 말고 모든 능력을 주어진 업무에 몰입시켜야 한다. IMF 위기를 이겨내기 위해서는 꼭 거창한 것만을 해야 하는 것은 아니다. 자신의 본분과 분수를 알고 그에 알맞는 행동을 하는 것, 고객을 진정으로 소중히 여기는 것, 내실있게 업무를 추진하며 종이 한장이라도 아끼는 것 등이 중요한 원동력이다. 사원 모두는 ‘회사의 발전’이 곧 ‘나의 발전’이라는 등식에 따라 회사를 위해 무엇을 할 것인가를 생각하는 것이 필요하다. 지금 한치 앞을 내다볼 수 없는 불안하고 암울한 현실에 처해 있다. 그러나 분명한 것은 언제든지 양지와 음지가 공존한다는 원리이다. 이제부터 사원 모두가 힘을 합쳐 한 방향으로 나간다면 IMF 위기의 타개는 물론 어떤 경쟁기업과도 맞서 이길 수 있을 것이다. 그렇게 하기 위해서는 먼저 사원간, 부서간, 조직간에 쌓인 오해의 벽을 허물어야 한다. 사원과 사원, 부서와 부서, 조직과 조직간의

두터운 벽은 회사발전의 걸림돌로 작용하기 때문이다. 모두가 공동체라는 생각을 갖고 시너지효과(synergy effect)를 창출하는 방향으로 노력해야 한다. 지금은 우리의 미래를 예측하기가 결코 쉽지 않지만 발빠른 구조조정과 함께 적대적 인수합병(M&A)이 진행될 것으로 보인다. 어둠이 몰려온 뒤에는 새벽이 오고, 곧이어 동녘에서 찬란한 태양이 떠오르는 것처럼 언제라도 희망을 잃지 말고 허리띠를 졸라매어 의연한 각오로 재기해야 한다. 사원은 자신의 기업을 발전시키기 위해서는 물론 국가경제의 회생을 위해서라도 조금도 긴장을 늦추지 말아야 할 것이다.

3. 경쟁력 강화와 전기공업계의 역할

전기공업계가 IMF 위기를 극복하기 위해 경쟁력을 강화해야 한다. 그렇게 하기 위해서는 과감한 권한위임, 원활한 의사소통, 사원가족화를 유지하여야 한다. 특히 업무효율성을 향상시키기 위해서는 사원들로 하여금 언제나 좋은 하루를 맞도록 해야 한다. 그 방법으로서 매일 아침 ‘얼굴에는 미소로, 마음에는 친절로, 대화에는 정성으로!’라고 외치면서 출근하는 동료들 반기는 것이다. 이는 침체된 사내분위기를 활기차게 만들며 사원만족을 통하여 회사발전의 기반을 조성하는 효과가 있을 것이다. 어떤 전기공업사는 IMF 극복을 위한 중요한 요인이 사원들간의 융화라고 생각하여 회사분위기를 최대한 밝게 유지하려고 노력한다. 그래서 매일 칭찬조회를 실시하고 사무실이나 식당 등에서 서로 마주치면 인사하게 하고, ‘만나면 칭찬하자!’는 포스터를 붙여놓아 칭찬의 생활화를 꾀하고 있다. 그외에도 사원의 개인사정 및 부서동정을 상세히 전달하여 점차 잃어가는 근무의욕과

소속감을 불러 일으키는 방법이 강구되어야 한다. 일본의 많은 기업들은 두 차례의 오일쇼크(oil shock) 등 위기가 닥칠 때마다 버릴 것은 버리고 취할 것은 취함으로써 경쟁력 있는 기업이 되었다는 사실에서 우리는 큰 교훈을 얻을 수 있다. 기업 혁신차원인 5S운동(정리, 정돈, 청소, 청결, 예절)을 생활화 하여 밝고 깨끗한 일터로 만들어 사원은 물론 고객에게도 좋은 인상을 주도록 해야 한다. 앞으로 노동의 유연성 제고 등 본격적인 개혁조치가 시행되어 한계기업들은 도태될 것이 분명하다. 따라서 어떤 전기공업사라도 도산에 이르지 않기 위해서는 군살을 빼고 몸을 낮추며 내부이익을 창출하지 않으면 안된다. 아울러 새로운 각오와 긍지 그리고 희망을 가져야 한다. 나가시마 소우이치로의 ‘불황을 뛰어넘는 경영’에서 “불황의 위기를 단순히 위기roman만 보지 말고 경기가 호황이었을 때 앞만 보고 뛰어가느라 모르고 지나갔던 회사내의 문제점들을 짚어보고 그 해결을 위한 기회로 활용할 수 있다면 체질을 강화할 수 있는 계기가 된다”고 한다. 다만 회사가 잘되든 못되든 사원들을 평생 끌어안아야 했던 과거 전통적 고용구조는 더 이상 지속할 수 없게 되었으므로 업무성과가 높은 사원과 그렇지 않은 사원을 구분해야 할 필요성이 있다. 그리고 외국기업을 적대적 시각으로 볼 것이 아니라 협력의 동반자로 생각하는 개방적 시각이 필요하다. 무한경쟁 및 세계화로 대변되는 국제경제환경하에서 반경쟁적인 관행과 제도는 더 이상 인정되지 않는다는 점을 깊이 인식해야 한다. 어려운 경영환경을 극복해내기 위한 방법적 측면으로서 ‘마른 수건도 다시 짰다’는 현실대응적 전략으로 과감한 내피경영, 경영합리화, 기술개발을 동시에 진행시켜야 한다. 특히 일류기업으로 지향하기 위해서는 자신만이 가지고

있는 핵심기술력(Core Technology)을 중점적으로 육성하고 경영내실화를 기해야 한다. 전기공업사는 무조건 임금을 낮추어 경쟁력을 확보하려고 할 것이 아니라 변화된 환경조건에 상응하고 시장 개방이라는 변화에 대응할 수 있는 기술력을 갖추는 방법을 택해야 한다. 전기공업계가 일류 기업군으로 진입하기 위해서는 첫째, 수익성 제고를 위한 현장 중심의 밀착 연구가 진행되어야 하고 둘째, 미래를 준비하는 전략제품의 개발이 필요하다. 오늘날 세계는 정보화 및 세계화로 상징되는 변화를 겪고 있으며 따라서 정보와 지식의 중요성이 점차 커지고 있다. 이미 세계적 기업중에서는 그와 같은 것을 미리 감지하여 앞선 기업들도 많다. 특히 지식경영이 강조되는 오늘날, 기술개발이 기업의 근본경쟁력이라는 것을 아무리 강조해도 지나침이 없을 것이다. IMF 체제하에서 당분간 모든 전기공업계가 어려울 것이지만 그렇다고 하여 기술개발에 있어서 만큼은 소홀해서 안된다. 때로는 생산입지 선택이나 생산요소 조달면에서의 세계화 전략 및 전략적 제휴 등 상호협력체제의 구축, 네트워크(Net Work) 구축 등 세계화 차원에서 경영자체가 협력의 필수화가 될 것도 필요하다. 기술개발에 대한 적극적 투자로 경쟁력을 제고시켜 미래를 준비하여야 할 것이다. 그리고 진정한 혁신이 일어나기 위해서는 자율에 기초를 둔 상향식 경영을 해야 한다. 상향식 경영은 현장에 있는 사람의 혁신적 아이디어에 기초를 두고 소규모로 실험적 투자가 일어나는 것이다. 점진적이지만 창의적인 자체기술 개발로 기술의 저변 확대에 내실있는 질적 성장을 가능케 해야 한다.

4. 정책방향 및 맺음말

우리나라에서 공장을 설립하려면 60여가지 절차를 밟아야 하고 소요기일이 1천일 정도인데 비해 대만의 경우는 20여가지 절차에 235일 정도 걸린다고 한다. 출발에서부터 우리의 기업경쟁력이 그만큼 약화되어 있다는 뜻이다. 기업이란 환경변화에 적응해 나가는 유연시스템이어야 하므로 제도적 개선을 통해서 기업이 변할 수 있도록 환경을 조성해야 할 것이다. 이를 위해서는 정부주도에서 시장주도로 경제운영의 패러다임(paradigm)을 바꾸어야 하므로 정부는 기업경영에 간섭하지 않는 것이 중요하다. 특히 IMF 체제에서 빨리 벗어나기 위해서 기업의 경쟁력을 제고하는 것이 필요하다면 기업에 부담되는 정책이 아니라 지원하는 정책으로 되어야 할 것이다. 아무리 좋은 의도로 시작된 정부의 간섭이라고 하더라도 상당부분은 기업으로 하여금 자율경영을 어렵게 하여 경영을 부실하게 만들 가능성이 있다. 정부는 상호지급보증 축소, 재무구조 개선, 빅딜(Big Deal) 등과 같이 물리적 변화를 요구하거나 간섭할 것이 아니라 기업 스스로 경영혁신의 필요성을 느끼고 체질개선하는 변화가 일어나도록 경쟁을 심화시켜 나가야 할 것이다. 즉 정부의 규제완화 및 기업활동에 대한 간섭배제를 의미한다. 경제의 흐름을 시장에 맡기고 외환통제 철폐를 통한 자본이동의 자유화, 관세 및 비관세 장벽을 과감히 제거하는 것도 또 다른 방법이다. 물론 외국인 투자확대를 위해서는 투자환경의 개선이 필요하다. 외국인으로 하여금 매력적인 투자대상국으로 보여지게 하는 것은 국제경쟁력 강화 및 고용창출, 기술도입에도 큰 도움이 될 것이기 때문이다. 그리고 전기공업계는 경제개방이 진행됨에 따라 외국기업과의 협력 및 경쟁도 피할 수 없음을 인정하여야 한다.