

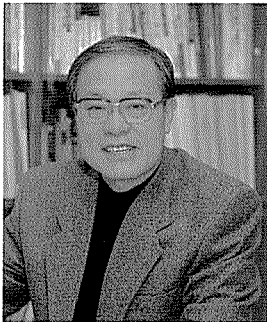
실패하는 경영자의 10가지 특징

소규모 업체 경영자의 경영능력

“

제과점과 같은 소규모
 자영업체에서 경영자의 경영능력이란 곧
 영업능력을 의미한다.
 요즘과 같은 최악의 경제상황에서는
 무엇보다 중요한 능력이다.
 실패하는 경영자들의 사례를 살펴보면
 몇가지 공통점이 발견된다.
 하나같이 균형 감각과 합리성이 결여된
 모습을 볼수있다.

”



최해병 / 한국휠드마케팅연구원장
 한국생산성본부 자문위원

소규모 자영업체 경영자의 경영능력이란 한 마디로 '영업적 능력'을 말한다. 회사의 상품이나 서비스가 고객의 호평을 받아 매출이 신장하는 일에는 사장의 영업적 수완이 매우 중요하다.

영업에는 무관심하고 간부나 부하 직원에게 모든 것을 맡긴 채, 자신은 '금고지기' 같은 일을 하고 있는 경영자도 있다. 이럴 경우 경영자와 부하직원의 인간 관계가 원만할 때는 괜찮지만 인관관계가 나빠져 회사를 떠나는 경우 회사 경영 상태가 갑자기 악화될 수 있다. 소규모 업체에서는 경영주의 영업수완이 회사의 흥망을 좌우하기도 한다.

영업 능력=사교적 능력?

영업능력 가운데 특히 중요한 것은 사교적 능력이다. 영업을 잘 하기 위해서는 고객과의 접촉을 적극적으로 해야 하는데, 이런 사교적 능력이 부족한 경영자가 종종 눈에 띈다. 고객을 만나도 이렇다 할 화제가 없거나 고객 만나기를 싫어한다면 자연스럽게 매출 하락을 초래할 수밖에 없다. 다음은 소규모 자영업체 경영자를 위한 몇가지 이야기다.

첫째, 의식적으로 고객과 자주 접하도록 노력하고, 고객들이 필요로 하는 것에 늘 관심을 갖도록 한다.

둘째, 사람을 관리하는 능력이다. 인사관리에 서투르면 직원은 의욕을 잃고 자신의 능력을 충분히 발휘할 수 없게 된다. 적자를 면치 못하는 회사의 특징 중 한가지는 '인재가 없다' 혹은 '우수한 인재가 속속 빠져나간다' 라는 사례가 많다는 것이다. 경영자가 자신의 감정을 조절하지 못하고 문제가 생기면 부하직원에게 감정을 그대로 퍼붓는 경우가 있다. 직원이 설사 잘못된 것을 인정하고 반성한다 하더라도 이런 식으로 일방적으로 욕을 듣게 된다면 참을 수 없게 돼 극단적 행동을 일삼게 된다.

셋째, 무엇이든지 자신이 직접 일을 챙기지 못하면 만족할 수 없는 경영자도 많은 것 같다. 부하직원이 스스로 결정할 수 없게 되고, 아주 소소한 것까지 사장의 직접 결재가 필요하게 되면 부하직원은 무슨 일이든지 깊게 생각하거나 판단할 필요가 없게 되어 기계적인 사고로 일을 처리하게 된다. 따라서 사원의 사기는 떨어질 것이고, 직장 분위기도 활기가 없어지게 될 것이다.

넷째, 경영자가 '회사는 내것, 내 마음대로' 라고 생각한다면 아무도 충심으로 협력하지 않게 될 것이다. 경영자는 돈을 쓰는 순서를 잘 파악하고 있어야 한다. 돈은 경영개선이나 연구개발, 직원들의 복지에 먼저 활용하고, 사장은 그 다음이라는 인식을 가져야 한다.

경영능력이란 결국 '균형 감각' 이라고도 할 수 있다. 사람·물자·돈·정보를 적절히 활용하고, 균형을 잘 잡아 회사의 현상을 감안한 가장 적합한 의사 결정을 내

리고 그것을 확실히 실행하는 경영자라면 회사는 꾸준히 성장해 나갈 것이다. 제과점과 같은 소규모 자영업체에서는 사장의 역량 여하에 따라 매출의 등락이 결정될 수도 있기 때문이다.

이런 경영 큰 적자

매출에 있어 적자를 면치 못하는 업체의 경영자를 보면 다음과 같은 특징이 발견된다.

첫째, 경영자가 우유부단해서 기회를 잘 놓친다. 회사 경영에는 의사결정의 타이밍이 대단히 중요하다. 결정이 정확하다 하더라도 타이밍이 늦는다면 모처럼의 기회도 놓치게 되고 경우에 따라서는 큰 손실을 초래할 수도 있다.

둘째, 직원들에 대한 경영자의 의심은 서로에 대한 불신으로 이어지게 된다. 사람을 믿을 수 없다는 것은 큰 불행이다. 모든 일을 자기가 하지 않으면 직성이 풀리지 않는 경영자는 결국 누구에게서도 지원을 받을 수 없고 신뢰도 잃게 되어 경영을 어렵게 이끌어 가는 경우를 종종 볼 수 있다. 사장 혼자서가 아닌 남의 힘을 빌려 이를 잘 활용할 때 회사가 발전할 것이다.

셋째, 독선은 파멸로 가는 지름길 중의 지름길이다. 남의 의견을 처음부터 들으려 하지 않는 독선적인 경영태도는 좋지 않다. 시장환경은 빠르게 변하고 있으며 자신의 정보만 가지고서는 시대의 흐름에 민감하게 대처해 나갈 수 없다. 부하직원의 의견도 자주 듣도록 하자.

넷째, 정서불안이 직원의 혐오감을 유발한다. 기분이 좋을 때나 나쁠 때 바로 얼굴에 명확하게 드러나는 경영자가 많다. 이럴 경우 우수한 사원이 떠나버리게 되는 경우가 많이 발생하므로 경영자 스스로 감정을 조절하는 노력이 필요하다.

다섯째, 허영심이다. 허영심이 강하면 허세부리기를 좋아하고, 현실을 고려하지 않고 실력 이상의 일을 하려고 한다. 매사에 분수에 맞는 행동이 요구되며 허세나 허영심은 버려야 한다.

여섯째, 매사에 소극적인 자세이다. '공격은 최대의 방어'라는 말이 있다. 현상을 바꾸는 일에 불안을 느끼고 되도록 풍파를 일으키지 않으려는 소극적인 경영자가 의외로 많다. 공격과 수비의 적절한 균형 감각도 중요하지만 우선 공격하는 것이 경영의 기본 원칙임을 잊지 말아야 한다. 현상유지는 결국 퇴보이다.

너와 내가 더불어 우리가 되는

일곱째, 자제심이 없는 경우다. 경영자는 얼마간의 돈을 자유롭게 사용할 수 있다. 따라서 자제심이 부족한 경영자는 '술·여자·노름'에 빠져 회사를 망치는 경우가 얼마든지 있다. 욕구불만이나 스트레스를 발산하기 위해 건전한 스포츠나 취미생활을 즐기는 것이 좋다. 주색잡기는 패가망신의 지름길이 될 수 있음을 명심하자.

여덟째, 감언이설에 쉽게 속깃해진다. '돈벌이가 된다'는 달콤한 유혹에는 언제나 깊은 함정이 도사리고 있게 마련이다. 결국 이런 일로 큰 손해를 보게 되지만 또다시 비슷한 이야기에 넘어가는 경우를 많이 접하게 된다. 한탕주의 사고를 버리고 성실하게 사업을 꾸려나가야 크게 성장할 수 있을 것이다.

아홉째, 경영에 열의가 없다. '이런 작은 회사의 경영은 질색이야'라는 태도

로 경영에 전혀 열의가 없는 경영자가 있다. 부동산을 많이 가지고 있는 경영자들을 그곳에서 나오는 임대료만 갖고도 먹고사는 데 지장이 없지만 직원들은 그렇지 못하다. '이런 회사에는 더 이상 희망이 없다'라고 생각하게 돼 결국 외면을 당하게 된다.

마지막으로 마이너스적 발상이다. "잘 되면 좋겠지만, 혹시 실패하면..." 이처럼 실패에 대한 불안감과 같은 마이너스적 발상으로는 손에 잡은 기회마저 놓칠 수가 있다. 따라서 플러스적 발상이 필요하다.

세계적으로 생산성이 높은 도요다 자동차 공장에는 '좋은 사람이 좋은 자동차를 만든다'라는 단순한 내용의 포어가 곳곳에 붙어 있다. 바꿔 말하면 문제가 있는 곳에는 그 문제를 발생시키는 사람이 있다는 말이다.

'사람은 잔 급료로 부려먹고 못 쓰게 되면 버린다'는 사고로는 우수한 직원을 육성할 수 없다. 사람에게 투자를 하는 것만큼 확실한 투자는 없다. 개개인의 전문성과 능력이 중요시되는 21세기에서는 사람을 귀하게 여기는 경영자가 진정한 리더가 될 것이다. 사람이야말로 21세기에서 가장 중요한 생산 자원이기 때문이다. 그리하여 내가 잘 되면 우리 회사가 잘 되고 우리 회사가 잘 되면 내가 잘 된다는 분위기를 조성하도록 하자. [12]

