

# 最高 經營者와 品質



송 주 흥

## 1. 시간을 알려 주는 사람 / 시계를 만들어 주는 사람

밤이나 낮에 해 또는 별을 보고 정확히 날짜와 시간을 맞힐 수 있는 비범한 사람이 있다고 가정하자. 예를 들어 이 사람이 “지금은 2001년 9월 15일 오전 8시 45분 27초다.”라고 우리에게 가르쳐 준다면

이 사람은 놀라운 재능을 지닌 “시간을 알려 주는 사람”으로서 많은 존경을 받게 될 것이다. 그러나 이 사람이 시간을 한 번만 알려 주는 데 그치지 않고, 그가 죽은 후에도 계속 시간을 가르쳐 줄 수 있는 시계를 만든다면 더욱 놀라운 일이 아니겠는가? 뛰어난 아이디어를 가졌거나 카리스마적인 지도자가 되는 것이 ‘시간을 알려 주는 것’이라면, 한 개인의 일생이나 제품의 라이프 사이클을 훨씬 뛰어넘어 오랫동안 변창할 수 있는 기업을 만드는 것은 ‘시계를 만드는 것’이라고 할 수 있다. 지금이 몇 시인지도 모르는 사람을 훌륭한 경영자라고 할 수는 없다. 시간을 알려 주는 경영자는 훌륭한 경영자라고 할 수 있지만, 시계를 만들어 주는 경영자가 보다 훌륭한 경영자라고 할 수 있다.

## 2. 핵심역량과 품질목표

기업을 한 그루의 나무라 할 때 줄기와 큰 가지들은 핵심제품이 되고 잎과 꽃 그리고 열매는 최종제품이 될 것이다. 기업의 핵심역량이란 바로 이들 제품에 영양을 보충해주고 더욱더 튼튼히 자랄 수 있는 토대를 만들어 주는 뿌리라 할 수 있다. 풍성하고 알찬 수확을 위해서는 그 기업의 뿌리인 핵심역량을 확보하여야 한다. 핵심역량은 요소기술뿐만 아니라 관리기술(마케팅, 고객 서비스 등)까지도 포함하는 특정기업만의 차별적 강점을 의미하는 것이다. 이처럼 핵심역량은 남들이 쉽게 모방할 수 없는 차별적 능력을 의미하기 때문에 시장에서의 리더쉽 장악을 가능하게 해주며, 또한 기업이 특정 사업분야에서 뿐만 아니

라 그것을 바탕으로 관련되는 사업 분야에서도 성공할 수 있는 기회를 제공해 준다. 핵심역량의 수준이 회사의 품질 수준이라고 할 수 있으며 또한 최고 경영자의 품질 수준이라고도 할 수 있다. 우리회사의 핵심역량은 무엇인가, 그리고 우리가 지속적으로 안정과 성장을 확보할 수 있기 위해서 반드시 필요한 것은 무엇인가? 이러한 질문에 대한 회사의 방침을 결정하는 과정이 회사의 중장기 경영전략을 수립하는 과정에 포함되어야 하며 이것이 회사의 품질방침을 수립하는 과정이라고 할 수 있다. 기업의 사업목표는 기업활동과 경영시스템의 근간이 된다는 의미에서 중요하다. 수주목표, 매출목표, 이익목표 등 기본적인 사업목표뿐만 아니라 핵심역량의 수준을 높이기 위한 질적인 목표도 기업의 사업목표에 포함되어야 할 것이다. 이러한 질적 목표를 품질 목표라고 한다.

## 3. 이윤극대화 와 부의 사회환원

자본주의 영리기업의 목적은 ‘이윤극대화’와 ‘부의 사회환원’이라고 한다. 기업의 일차적인 목적은 돈을 많이 버는 것이다. 그러나 기업이 돈을 많이 버는 것만으로는 훌륭한 기업이라고 하기는 어렵다. 이것은 우리가 아들과 딸에게 돈을 잘 벌어서 행복하게 살기를 바라는 것뿐만 아니라, 사회와 국가를 위하여, 다른 사람을 위하여 살 수 있는 훌륭한 사람이 되어주기를 바라는 것과 같다. 기업경영의 목적이 돈을 많이 버는 것뿐이라면 기업가라기보다는 장사꾼이라고 하는 표현이 적절할 수도 있겠다. 돈 많이 벌어서 좋은 일에 사용하는 경영자가 훌륭한 기업가라고 하겠다.

## 4. 기업경영의 기초는 경영전략으로부터

만약 내가 실적을 한다면 하는 생각을 해보지 않은 사람이 몇이나 있을까? 정말 실적을 한다면 제일 먼저 무슨 생각이 떠오를 것인가? 아마도 무엇해야 먹고사나 하는 생각이 먼저들 것 같다. 무엇을 해야 먹고사나, 무엇을 해야 돈을 벌 수 있을까하는 생각을 정리한 것을 경영전략이라고 한다. 선택이 잘 못되었을 때의 결과는 실패로 나타나게 된다. 새로운 사업을 해서 성공하는 확률이 3%내지 5%라고 하니, 경영전략을 수립 시 새로운 사업을 하겠

\* ISOS Hartford Consulting 대표

다고 결정하기가 매우 어렵다.

고 정주영 명예회장은 사업확장에 대하여 다음과 같이 말하였다. “ 최근 재벌들이 앞 다투어 기업을 인수하거나 새로운 분야에 진출하려는 경향이 뚜렷합니다. 그러나 내 생각으로는 새로운 분야에 진출해서 성공할 수 있는 확률은 극히 적다고 봅니다. 해 오던 분야를 확대 발전시키는 것이 성공률이 높습니다. 현대그룹의 경우 오랫동안 건설업을 해 오다 건설자재회사를 만들고 또 관련분야에 진출하는 형태를 통해 기업을 키워오고 있습니다. 무턱대고 남이 잘하니까 뛰어들어 든다는 식은 실패율이 높습니다.”

전략에 대한 체계화된 지식으로는 제품수명주기(product life cycle) 또는 경험곡선(experience curve) 등과 이러한 개념을 바탕으로 해서 체계화된 제품 포트폴리오(product portfolio) 기법 등이 경영자의 사고과정을 유형화해 주고 조직화해 주는 데 도움을 주는 지식들이다. 손자병법의 제1편인 地形編의 결론 부분에 “ 知彼知己 勝乃不殆, 知天知地 勝乃可全”이라는 말이 있다. 즉 적을 알고 나를 알면 승리를 추구하는 데 있어 결코 위태로워지지 않는 것이며, 그 위에 地理와 天時를 알면 승리를 가히 보전하리라는 것이다. 이렇게 중요한 경영전략 수립을 몇몇 사람의 직감에 의존하는 것보다는 체계화된 지식을 바탕으로 경영전략을 수립할 수 있는 system을 갖추는 것이야말로 기업경영의 risk를 감소시키기 위한 첫 단계라고 할 수 있다.

## 5. 재무 · 인사 · 수주 · 시공 · communication · 조직관리

무엇을 할 것인가를 결정한 후 또는 결정하는 과정에서 필요한 자금을 어떻게 마련할 것인가 하는 문제에 봉착하게 된다. 충분한 자기 자본을 가지고 있는 경우를 제외하고는 외부로부터 돈을 빌려야 하는데, 이 때 금융비용을 최소화하는 방법은 매우 중요하다. 많은 기업들이 1년 동안 영업을 해서 은행이자 갚기도 힘들다고 하는 것으로부터 재무관리의 중요성을 알 수 있다.

사람을 채용하려고 하면 급여를 주어야 한다. 급여를 많이 주면 원가가 높아지고 급여를 조금 주면 좋은 사람을 구하기 어렵다. 급여관리 또한 쉬운 일이 아니다. 보다 어려운 일은 사람들이 적극적·능동적으로 일하게 만드는 것이다. 어떻게 사람들이 신이나서 일을 할 수 있도록 만드느냐 하는 것이 인사관리의 핵심이다.

기업의 실제적인 경영활동은 소비자의 욕구를 파악하여 이에 부합하는 제품과 서비스를 개발하고, 이를 소비자에게 제공하는 수주·마케팅 기능을 들 수 있다. 수주 기능은 고객을 창출하는(to create customers) 활동으로서 건설산업의 꽃이라 할 수 있다. 수주가 이루어지고 나면 노

동·자본·기술·자원 등의 요소를 투입하여 재화와 용역을 산출하는 시공기능을 들 수 있다. 건설관련 기업은 바로 이 수주·시공활동을 통하여 산출물과 투입물의 차이인 이윤을 창출하는 것이다.

여러 사람이 함께 일을 하면서 의사전달과정에서의 오류가 발생하게 된다. 스스로 생각하고 스스로 행동할 때와는 달리 나의 생각을 다른 사람에게 전달하지 많은 과정에서 오류가 발생하고 시간차이가 발생하게 된다. 회의, 전화, 공문, e-mail 등의 의사전달과정을 통해 기업내의 모든 활동에 관한 내용이 기업조직의 상하·좌우로 전달되는데 기업에 있어 이러한 정보체계가 제대로 기능하지 못하여 정보가 제때에 정확히 전달되지 못한다면 기업은 변화하는 환경의 요구에 신속하고 적절하게 반응하지 못하게 된다. 기업의 정보시스템을 개발하기 위한 노력은 오래 전부터 있었다. 정보의 네 가지 수단은 말(言), 그림(畵), 문자(文), 숫자(數)라고 할 수 있는데, 기업에서는 그 중 가장 정확한 전달수단이라고 할 수 있는 숫자를 중심으로 한 ‘회계시스템’을 개발해서 사용하고 있다. 즉 모든 기업은 회계시스템을 공용어로 채택하여 매출목표 및 이익, 예산 등을 계량적으로 설정함으로써 기업경영활동이 같은 방향으로 나가도록 조정하고 있는 것이다. 또한 회계시스템은 기업경영의 성과를 측정하여 주주, 정보, 소비자, 종업원 등 기업의 이해관계자들에게 제공함으로써 기업의 참모습을 외부에 알려주는 역할을 하기도 한다. 그러나 오늘날 전통적인 경영정보수단인 회계관리만으로는 대량의 정보를 신속하고 정확하게 처리하기가 곤란해져서 컴퓨터를 이용한 ‘경영정보시스템(management information system)’이 개발·활용되고 있다.

기업은 기본적으로 사람의 집단, 즉 사람들이 모여 형성한 조직체이다. 사람은 개개인을 놓고 보면 매우 미약한 존재이다. 인간의 신체적 한계와 거대한 자연이 주는 물리적 악조건을 극복하기 위하여 인간은 조직체를 형성하게 된다. 이때 사람들이 유기적으로 결합하여 형성한 조직체의 힘이 개별 구성원의 힘을 단순 합계한 것보다 커지는 이른바 ‘시너지 효과(synergy effect)’를 창출할 수 있도록 조직을 관리하는 것 또한 매우 중요하다고 하겠다.

수주와 시공 기능은 건설관련 기업활동의 기본적인 골격을 형성하며 이윤을 창출하는 직접적인 역할을 담당하므로 라인(line)활동이라고 부른다. 그런데 기업규모가 커지고 경영내용이 복잡해지면 수주와 시공이라는 라인 위주의 경영활동만으로는 기업이 원활한 경영활동을 수행하기가 어려워진다. 이러한 장애는 특히 수주와 시공활동을 영위하는 데 사용되는 각종 자원이 제때에 공급되지 않거나 그 양이 부족한 경우에 주로 발생하게 된다. 이와 같은

한계 때문에 기업은 제한된 자원, 그 중에서도 가장 중요한 삶과 돈이라는 자원을 관리하는 기능으로서 인사와 재무라는 스태프(staff)기능을 필요로 하게 되는 것이다. 따라서 주주, 시공, 인사, 재무라는 네 가지 관리기능이 바로 기업경영의 구체적 내용이라고 할 수 있다. 그리고 여기에 조직, 회계 및 정보관리라는 기능을 더한 여섯 가지 관리기능을 기업경영의 틀이라고 할 수 있다.

## 6. 경영자에게 요구되는 세 가지 능력

피터 드러커는 『자본주의 이후의 사회』에서 “이 시대는 지식산업시대·지식경제시대이며, 이 시대의 경쟁력은 지식의 생산성이며, 지식의 생산성은 지식의 활용과 연결 및 지식의 현장화이다”라고 말했다. 경영자에게 요구되는 첫 번째 능력은 지식(Knowledge)이다. 경영자가 자신이 수행하는 부서나 팀의 직무를 수행하는 데 있어서 전문성이 부족하면 사람이나 조직에 영향력을 행사하지 못하고 사람이나 조직을 변화시키는 것이 불가능해진다. 따라서 경영자가 그 분야에 전문가로서의 지식을 갖추어야 함은 유능한 경영자가 되기 위한 기본적인 요구속성이다. 여기서 지식이란 관련지식을 의미하는 것으로서 행동에 하는데 유효성이 있는 정보, 미래에 대한 예측과 통제에 도움이 되는 지식을 말한다. 이러한 관련지식의 기본이 경영전략·재무·인사·주주·시공·정보회계·조직에 관련된 지식이다. 경영자들은 경영에 관련된 기본적인 지식을 습득하고, 이를 바탕으로 기업을 경영하여야 할 것이다.

경영자에게 요구되는 두 번째 능력은 기술(Skill)이다. 기술은 크게 분석적(analytical) 기술과 관리적(administrative) 기술로 나누어진다. 분석적인 기술로는 먼저 상황을 재빨리 그리고 정확하게 포착하여 환경변화와 조직의 강·약점을 분석함으로써 기회와 위협 요인을 식별하는 능력을 들 수 있다. 경영자는 늘 보고를 받고 결재하는 과정에서 의사결정을 하게 된다. 제한된 시간과 제한된 정보에서 일의 핵심을 파악하고 올바른 의사결정을 내리는 능력을 분석적 기술 능력이라고 한다.

또한 구체적으로 어떠한 문제를 해결하기 위해 재무, 회계, 시공, 영업 등의 여러 가지 기능 중 어느 하나에 치우치지 않으면서 이들 부문간의 상호관계를 파악하고, 각 기능간의 이해 충돌에서 생기는 문제의 크기를 이해하고 조정하는 능력을 관리적 기술 능력이라고 한다.

경영자가 많은 관련지식과 기술을 가지고 있다면 그 경영자는 유능한 경영자로 생각될 수 있다. 하지만 그 경영자가 그의 야망을 달성하기 위한 적극적인 자세(Attitude)가 없다면 그가 아무리 탁월한 지식과 기술을 가지고 있다고 해도 그는 유능한 경영자로 불리워 질 수 없다. 즉

경영자가 자신의 태도에 자신감을 잃고 있다면 그의 숙달된 지식과 기술은 아무 소용이 없다. 반대로 자신의 일에 강한 자신감을 가지고 반드시 해내고 만다는 정신으로 일을 진취적으로 수행하는 경영자라면 그의 지식과 기술을 십분 활용할 수 있다. 경영자의 자세는 단지 그에게만 국한되지 않고 조직의 생명력을 좌우한다. 기업의 구성원들은 매사에 활력적이고, 기운을 솟게 만들며, 열성적이고, 긍정적이고, 낙관적인 경영자를 존경한다. 구성원들은 경영자가 그들에게 힘을 불어넣어 주는 사람이기를 바라는 것이다. 여기서 자세라고 하는 것은 첫째로 경영자가 지닌 좌절 또는 성취에 대한 수용력을 의미한다. 다시 말해서 경영자가 추진하고 있는 사업이 실패로 돌아갔을 경우 그가 좌절에 빠져 재기에 대한 의욕을 잃는다면 그는 경영자로서의 자세를 갖고 있지 못하다고 말할 수 있을 것이고, 반대로 그가 재기에 필요한 자세를 잃지 않았다면 그는 경영자로서 필요한 자세를 갖추었다고 할 수 있다. 경영자가 갖추어야 할 자세에 대한 두 번째 개념으로는 이론적인 완전성만을 추구하는 학자 또는 방만하고 낮은 사고방식을 가진 직관주의자의 자세가 아니라, 사고력과 창의력을 가진 실제 행동자의 자세이어야 한다는 것이다. 경영자는 실용적이고 결과 지향적이며 실제적이어야 한다. 실제 행동가로서의 경영자는 가장 좋은 답을 찾는 데 신경을 집중하기보다는 적용 가능한 해법을 찾아 신속하고도 과감히 현실에 도입하려는 특성을 지녀야 하는 것이다. 그러므로 기업에서는 비록 불완전한 정보만을 가지고 있고 틀린 결정이라는 비판을 사후에 받을 가능성이 있을지라도 현실적으로 가능한 분석과 위험 부담의 범위 내에서 주저 없이 결정된 사항을 행동에 옮길 수 있는 자세를 가진 경영자를 요구한다. 마지막으로, 경영자에게는 현실의 유지보다 창의와 개혁에 의한 능동적인 지도력이 요청된다. 우리가 처해 있는 사회는 무단히 변화하고 있고 이와 같이 변화하는 환경에 적응하기 위해서, 더 나아가 우리에게 필요한 환경을 창조하기 위한 능동적인 자세가 필요하다. 이와 같이 경영자가 갖추어야 할 자세는 의욕적이면서도 현실적이고, 동시에 능동적이어야 한다. 이러한 경영능력을 갖춘 경영자를 훌륭한 경영자라고 할 수 있으며, 이러한 경영자를 배출할 있는 기업문화를 갖춘 기업을 훌륭한 기업이라고 할 수 있겠다. 이러한 기업문화를 만드는 최고경영자가 사회를 풍요롭고 아름답게 만든다.

(참고문헌 : 조동성, 21세기를 위한 전략경영, 도서출판 서울경제경영)