



중소기업을 위한 지식경영, 이런 방법으로 시도해 보자!

우리나라 중소기업의 현황 및 문제점 개선 방안

21세기의 화두는 '지식경영' 이고 지식이 기업의 가장 중요한 자산이라고 할 때에 우리나라는 정부나 공공기관, 대기업에 이르기까지 '지식경영' 에 대한 인식이 아직 미흡하고 초기단계에 있다. 특히 우리나라 기업의 거의 90%를 차지하고 있는 중소기업의 지식경영 도입이 무엇보다 절실히 요구된다. 따라서 본 고에서는 우리나라 중소기업의 현황 및 문제점과 개선방향, 지식경영 도입방안 등에 대해 알아보겠다.〈편집자 주〉

글/유태수(TSY인터내셔널 컨설팅 대표·기술지도사)

서론-현황

21세기의 환경변화는 역사상 최대 경제국 변화라고 말할 한 '피터드러커' 도 일찍이 "기본 생산 요소는 더 이상 자본, 자원, 노동력이 아니라 지식이다" 라고 정의한 바 있다. 이렇듯 21세기의 화두는 역시 '지식경영' 이고 지식이 기업의 가장 중요한 자산이다.

전 세계적으로 지식경영이 국가적 정책으로 실행되고 있다. 미국 정부도 "정부야말로 지식을 창출하는 공장이다"며 "관과하기 쉬운 사실이지만 정부 등 공공기관이야말로 지식경영을 수행하는 가장 큰 조직중 하나가 될 수 있다"고 하여 미해군 조직을 지식 중심으로 개편하기 위해 300억 달러라는 예산을 쏟아 부었다. 민간이 할 수

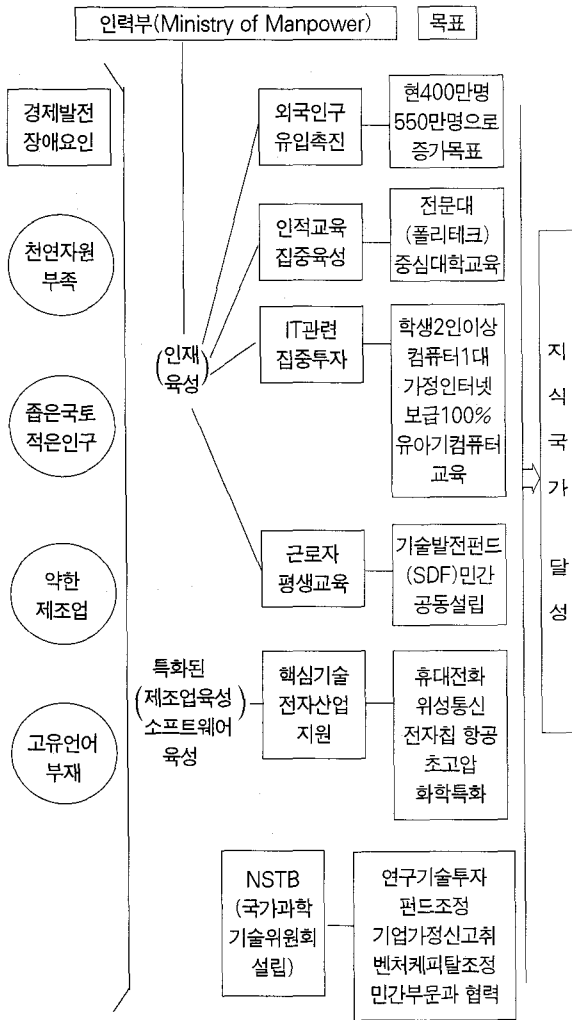
없는 대규모 프로젝트를 정부나 공공기관이 정책을 입안하여 실행 평가하고 있다.

그런가 하면 "지식국가만이 생존할 수 있다"고 했던 싱가포르는 아시아에서 국가 경쟁력이 가장 높은 곳으로 통한다. 인구는 고작 400만 명에 불과하지만 교육분야의 국가 경쟁력은 세계 최강을 자랑한다. 일례로 정부 주도로 1가구 1PC를 실현한 국가이기도 하다.

싱가포르의 지식경제의 초점은 인재를 자국으로 끌어들이고 유지하는데 있다. 싱가포르는 국토는 물론 수자원, 원자재 등 천연자원이 모두 부족하고 오로지 사람밖에 없다. 아주 적은 사람이지만 그 사람이 싱가포르에 존재하는 한 그들은 계속 발전할 수 있다는 신념이 있다. 그들의 지식국가 전략은 어떻게 좋은 인력을 모으고 이

를 유지하는가 하는 것이고 모든 것이 인재 양성과 유지에 맞춰져 있다고 한다. 이민을 적극 수용해 인적 경쟁력 제고 및 해외 두뇌 유출에 정부가 발벗고 나서는 싱가포르의 지식국가의 발전 전략을 한번 살펴보기로 하자.

표1. 싱가포르의 발전전략



우리나라의 경우 정부나 공공기관, 대기업에 이르기까지 '지식경영'에 대한 인식이 아직 미흡하고 초기단계에 있다. 재벌 대기업에 경제력이 집중된 반면 노동자의 권익보호를 위해 파업이 성

행하고 있다. 이들을 지식근로자로 육성하기 위한 정부나 대기업들의 전략은 무엇일까?

싱가포르의 경우를 살펴보자. 싱가포르에서는 20년전부터 노동자 파업이 없다고 한다. 가장 중요한 것은 정부가 지속적인 교육에 대해 더욱 큰 관심을 가져야 한다는 것이다. 노동자들의 경쟁력 향상 방안은 교육밖에 없다. 또 새로운 교육을 받아야만 적응할 수 있다고 한다. 이른바 평생교육이 기업과 근로자 양측에 모두 도움을 준다는 것이다.

싱가포르는 한때 대기업이 국가 내에서 창출하는 부가가치 대부분을 차지하던 시절이 있었다고 한다. 그러나 최근에는 중소기업들이 부가가치 창출에 더 기여하고 있다. 싱가포르에서는 통상적으로 다른 나라에서 채택하고 있는 노동부를 인력부로 전환하고 정책 기조도 크게 바꿨다고 한다. 노동의 수요공급을 조절하는 것이 아니라 인적자원에 대한 교육과 투자로 시각을 돌린 것이다. 그래서 싱가포르에는 근로자의 지식화교육 지원을 위한 SDF(Skill Develop Fund)를 조정해 근로자 교육을 민간이 합동으로 지원한다.

우리나라는 70년 중반에 시작된 품질관리라는 새로운 학문이 보급되어 대기업 위주로 확산되면서 수년후 중소기업으로 서서히 파급되기 시작했다. 그나마 품질관리가 지금껏 명맥을 유지할 수 있었던 것은 그 당시 자립경제를 추구해온 개발의 의지와 신념이 노·사·정의 목표로 부각되었으며, 정부의 제도적인 장치가 있었기 때문이다 (KS, Q마크, 품자 등).

지식경영이 도입되고 정착되기 위해서는 대기업이나 특정기업에만 국한되어서는 우리가 예전에 시도해 왔던 각종 제도 및 인증관련 부문과 같이 효과를 보지 못하기 때문에 대만 및 싱가포르와 같은 국가의 정책으로 추진되어야 하며, 우리나라 기업의 거의 90%를 차지하고 있는 중소기업의 지식경영 도입이 무엇보다 절실히 요구된다. 따라서 우리나라 중소기업의 현황 및 문제점



과 개선방향에 대해 논하려고 한다.

본론-문제점 및 개선방향

1. 경영자의 경영철학 및 수완(Mind)

우리나라의 중소기업 수가 어림잡아 30만개에 이르고 있고, 그중 종업원 50명 이하의 업체가 약 90%를 차지하고 20명 이하의 업체가 75~80% 차지한다고 한다.

기업 경영에서 경영자의 Mind는 어떤 영향을 미치는가. 훌륭한 지도자나 경영자가 될 수 있는 지름길은 '인간성'이라고 했다. '역지사지(易地思之)'의 사고와 수직적인 사고에서 탈피해 수평적인 사고로 전환하고 부하직원과 종업원의 소리를 경청할 줄 아는 여유 있는 경영자. 1%의 지시에 99%의 확인을 할 수 있는 경영 수완. 요즘 '서로 돕고 살자'라는 뜻이기도 한 '상생(相生)'이라는 글귀가 종종 눈에 띄곤 한다.

20년 동안 일군 회사재산(회사주식 270만주 (150억))을 회사에 두고 퇴임한 (주)이디의 박 사장은 창업 당시의 약속을 지켰다.

작가로도 유명한 일본 굴지의 재벌 그룹의 오너는 경영악화의 책임을 지고 전 재산을 내놓은 뒤 퇴진을 선언했다.

상생의 기업문화를 역설, 임직원들로부터 큰 호응을 받고 있는 H정공의 사장은 직원들의 '병상 돕기'에 감명을 받아, 사내에 DDR을 설치해 주고 사내 대회를 열어 화합을 주도하고 있다.

아주 작은 것부터 동료 را 아끼고 존중할때 상생문화가 탄생하고, 바로 이런 것이 지식경영으로 가는 지름길이다.

2. 경영자의 업무에 대한 이해 및 지원

경영자는 경영이념이 명확하고 경영개선 활동에 관심을 가져야 한다. 경영자는 회사 업무에 열의를 갖고 직접 업무를 관장해야 한다. 내일의

업무는 오늘 지시해야 하고 보고와 협의가 생활화되어야 한다. 또 업무 추진이 체계적으로 이뤄져 사전에 계획이 세워져야 하고 생산계획표, 업무추진 계획표(판) 등이 설치되어 잘 관리되고 있어야 한다.

회의는 일별, 주별, 월별로 개최하되 반드시 일정한 시간에 열어 회의가 문제 해결의 중심이 되어야 한다. 회의 진행계획서(회의시간, 의제내용, 토의내용, 결론 등)를 만들고 회의내용 4단계를 기록하고 정리해서 결론에 대해서 다시 거론하는 것이 방지될 수 있도록 대책을 수립한다. 회의는 사안에 따라 다소 차이는 있겠지만 대략 30분을 초과하면 효과가 없다. 또 경영자가 지금까지 가지고 있던 '고정관념'의 틀에서 벗어나야 기업이 살아날 수 있다. 새로운 정보, 기법, 새로운 교육 등을 끊임없이 받아들이면서 급변하는 시대에 부응해야 한다.

「최고 경영자의 직언」이라는 책에 이런 말이 있다.

「직원들을 잠깨우고 한 발 앞서 행동하라」

즉, 조직 구성원의 각성, 신념, 행동 등을 혁신시키는 능력이 오늘날 최고경영자의 가장 중요한 임무라는 것이다. 최고 경영자는 조직 구성원에게 임무를 부여하거나 명령하는 것으로만 그쳐서는 안되며 그들이 최고 경영자가 생각하는 방향으로 함께 각성하고 신념을 지니며 과감하게 행동할 수 있도록 '리더십'을 발휘하는 일이 중요하다.

3. 기업의 기본 조직구성

일반적인 중소기업의 직제(職制)는 사장이 전무 또는 상무이사에게 업무 지시를 하고, 규모가 작은 중소기업은 임원이 없을 경우 부장이나 과장에게 직접 지시하면서 관리자에게 경영 활동의 중책을 부여한다.

대부분 중소기업은 고유기술 및 매출신장은 기업의 이력에 따라 현격히 성장하여 왔다. 그러

나 오히려 벤처기업이나 첨단 산업이라고 일컫는 광학산업쪽의 기업들은 기본 관리 시스템이 매우 열악한 현상을 나타내고 있다.

예)종업원 90/150명, 연간 매출 100/150억, 회사경력 10/20년의 우리나라에서 중견기업이라고 할 수 있는 기업 실태를 살펴보자(TSY컨설팅 자료).

우선 기업의 기본 조직체제를 보면, 기업의 70% 이상이 거의 같은 조직체제를 형성하고 있다. 상당수의 중소기업들은 설비 중심적 생산 시스템으로 이끌어왔고 현재까지도 이와 같은 시스템으로 운영하고 있는 기업들이 적지 않은 것이 현실이다. 기업의 매출신장이나 고유기술 축적 면에서는 상당 부분 성장해 왔으나, 기업의 전반적인 관리부분 및 관리자급 인력 운영은 소홀히 다뤄지고 있어 기업의 경쟁력이 저하되고 고부가가치를 창출하지 못하고 있다.

표면으로는 매출이 증가하는 것 같으나 실질적인 실적을 기대하기는 어려운 경우가 많다. 또 겉으로는 매출이 증가 추세로 나타나고 있으나 달러의 변동과 구인난 현상까지 겹치면서 수출에 타격을 주어 기업성장의 저해 요인으로 떠오르고 있다.

「매킨지사」의 회장인 '라자케이굽타' 씨는 "지식 정보화 시대로 압축되는 21세기 기업 경영의 가장 중요한 과제중의 하나는 우수한 인재를 확보하여 취약 부분을 매워 가는 길"이라고 했다. 「매킨지사」의 최근 연구 결과를 보면 지난 20년간 미국 기업들의 자산관리 활동중 가장 허술했던 부문은 관리자급 인력 운영인 것으로 나타났다.

각 기업들은 첨단기법 등을 동원해 유형 재무자산을 엄격히 관리해왔으나 인재관리에는 별 신경을 쓰지 않았던 것이다. 80~90년에 미국이 자동차, 반도체, 첨단기술 등에서 일본에 뒤지고 있었던 것은 바로 이런 맥락에서였다.

지식경영이 화두가 되는 21세기의 '뉴 이코노믹'에서는 인재 등 무형자산, 특히 우수 인재 유치와 개발이 장기적으로 기업의 성패를 결정짓는 중요한 요소가 될 것이다. 그러나 우리나라 중소기업의 경우에는 우수인재 확보가 그리 수월하지 못한 실정이다. 따라서 직접 생산활동 이외의 부문인 공장 전반 관리 부분은 거의 손을 놓고 있는 실정이고, 그로 인한 기업 전반에서 나타나는 보이지 않는 관리 손실은 상상을 초월할 정도이다.

대부분의 기업들은 공여지책으로 능력이 있다고 판단되는 직원이나 입사경력이 많은 경력사원 중에서 겸직을 하여 업무를 수행하고 있다. 겸직이란 원래 두 가지의 일을 한 사람이 한다는 뜻이다. 물론 중소기업의 경우 1인 3역을 해야한다.

그러나 겸직을 하면 아무리 능력이 있는 사람이라 할지라도 50% 이상의 능력을 발휘할 수가 없게 된다. 겸직의 관리 체계는 사실상 실현의 효과가 아주 희박하고, 겸직의 업무는 책임 소재가 불명확하고 소속감이 결여되기 때문이다. 때문에 문제점이 발생할 때 책임 한계가 불분명하여 문제점에 대한 재발 방지 대책이 소홀해지며 결국은 업무의 누적과 그로 인한 손실이 크게 발생되는 것이다.

지식경영이 우리회사 아니, 우리나라 기업에 도입되려면,

- 1) 지식경영이 국가적 정책으로 실행되어야 하며
- 2) 최고 경영자의 경영철학 및 Mind가 형성되어야 하며
- 3) 경영자의 지식경영에 대한 업무의 이해 및 지원이 있어야 하며
- 4) 기업의 기본 조직구성이 확립되어야 한다.



결론-권고사항

지식경영이 성공하기 위해서는 회사가 지식 수호적 환경을 제공하고 뛰어난 리더십에 의해 관리되어야 한다는 점에서 최고 경영진의 의지와 행동이 대단히 중요하다. 사람들은 다양하다. 그들은 나름대로 특성이 있고 경험도 다르고 공부한 분야도 다르다. 따라서 사람들을 관리하기 위해서는 그들의 다양한 요구를 수용해야 하기 때문에 접근방법 또한 다양해야 한다.

그 때문에 직원들을 고객처럼 다뤄야 한다. 다양한 그룹으로 분류하고 '인프라스트럭처'를 이리한 다양한 그룹에 맞춰 유연하게 운영해야 한다.

'모니터컴퍼니'의 CKO(관리경영자)인 앨런 켄트로 모니터의 특별한 자체 프로그램은 무엇보다 실패한 경험을 중요하게 평가한다는 점이다. 지식 공유에는 실패경험의 공유도 중요한 위치를 차지한다.

실패를 강요하는 것은 아니지만 대처 법을 나눠가져야 한다는 점에서 성공사례 못지 않게 실패사례를 발굴하는 것도 중요하다고 한다. '모니터컴퍼니'는 실패한 사실(Fact)이 아닌 학습(Learning)의 관점에서 파악한다. 또 성공적인

지식경영을 위해서 기업문화를 바꿔야 한다는 뜻은 지식을 공유하면 기업가치는 올라간다. 공유 지식을 통해 지식의 질이 높아지고 보다 새로운 지식이 창출되는 게 일반적이기 때문이다.

하지만 개인 차원에서는 자신만이 갖고 있는 지식을 공유하지 않으려는 경향이 많다. 결국 기업에는 이 같은 개인의 태도를 어떻게 바꿀 수 있는지가 숙제다.

많은 기업은 개인이 지식을 공유하려는 정도를 측정해야 한다. 이를 통한 상여급 지급 인사가 반영 등이 대표적인 사례다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 싱가포르나 대만과 같이 지식경영이 국가적 정책으로 실행되어야 한다. IMF 이전에는 정부 및 금융기관에서 중소기업의 교육에 대한 무상지원(컨설팅)이 있었기 때문에 85년부터 96년까지는 중소기업의 채산성이 급격히 상승해 왔다. 그러나 현재는 정부나 금융권에 지원(컨설팅)이 거의 없어졌거나 있다고 해도 기업 부담금이 중소기업에게는 분명히 부담이 되게 책정이 되어 있다. 진정한 지식경영의 활성화를 위해서는 중소기업의 현실을 직시하고 중소기업을 육성해야만 국제 경쟁 사회에서 낙오되지 않음을 명심해야 할 것이다.

'광학세계' 원고모집

한국광학기기협회에서 발간하는 '광학세계'의 원고를 모집하고 있습니다. '광학세계'에 관심을 갖고 계신 관련업체, 학계, 연구계 및 개인 구독자 여러분의 많은 참여 부탁드립니다.

원고모집 안내

1. 원고내용 : 연구논문, 회사소개, 제품소개, 국내·외 기술동향 등
2. 원고분량 : 제한없음
3. 원고마감 : 수시접수중

※ 기사로 활용할 만한 좋은 소재를 알고계신 경우 연락주시면 직접 방문하여 취재하겠습니다.

연락처 : 한국광학기기협회 편집부 TEL : (02)581-2321 FAX : (02)588-7869

E-Mail : koma94@chollian.net