

# 우리 회사 경영은 잘되고 있는 거야? ②

25년 기계설비기술자가 바라본 경영관리 훑어보기

장운기/前대한설비건설협회기술지원실실장

## 1. 우리회사 다닐 만해

가끔 회사에 다니는 임직원 친구들에게 물어본다  
“별일 없지? 너희 회사는 다니기가 어때?”

또는 자기 회사를 운영하고 있는 최고경영자인 친구들에게 물어본다

“요즘 모두들 힘들다고 하는데, 사업은 그런대로 잘되고 있는 거야?”

돌발적이고 우둔한 질문에 각자의 위치와 조건과 주관적인 관점에 따라 신중하고 다양한 답을 얻을 수 있다. 다만, 대부분 긍정적인 답변보다는 부정적인 답변을 많이 들을 수 있다는 것이 안타깝다.

이러한 부정적인 대답들을 몇 가지 핵심요소로 나누어보면 첫째는 수입원(돈)에 대한 불확실성과 집착, 두 번째는 상하간 수평간에 빚어지는 불협화음적 대인관계, 세 번째는 미래에 대한 비전의 상실로 귀결지을 수 있겠다.

현재의 부정적인 우리회사를 조금이나마 긍정적인 조직으로 변화시키려면, 무엇보다도 당해 회사의 최고경영자를 비롯한 모든 임직원들이 회사를 개선하고자 하는 적극적이고 능동적인 마음의 자세가 필요하겠다.

이러한 공유된 마인드를 형성하려면 첫째로는 미래에 대한 비전 제시, 두 번째로는 하모니적 대인관계, 세 번째로는 수입원에 대한 안정적 기대효과를 순차적으로 대채수립을 하여 실행하는 것이 바람직하겠다.

## 2. 창업목적

회사의 미래에 대한 비전 제시는 회사 조직원 전체가 당장은 힘들고 어렵더라도 전체 임직원들이 합심해서 꾸준히 노력한다면, 멀지 않은 미래에 우

리에게 그 노력의 대가를 받을 수 있다는 확실한 메시지 전달이다.

회사의 비전 제시는 기본적으로 창업자의 창업목적에서 전달하는 메시지에서 출발한다.

창업자나 최고 경영자는 우리회사만의 특성을 잘 살려서 간단명료하면서도 함목적으로 창업 목적을 잘 표현함으로써, 대내적으로는 모든 조직원들에게 회사의 고유 임무(Mission Statement)가 무엇인지를 확실히 부여하고, 대외적으로는 우리회사의 존재가치나 특성이 무엇인지를 쉽게 알려주어야 한다.

그럼, 첫단계인 창업목적은 세워보자

창업목적은 회사정신이라고도 말할 수 있으며, 회사 조직원에게는 회사 고유의 임무가 무엇인지를 단편적으로 말해주는 것이라고 할 수 있다.

나아가 '우리회사의 존재는 왜 필요한가' 또는 '우리회사는 무엇을 하는 조직체인가'를 대외에 알려주는 메시지 역할을 한다.

회사의 창업목적은 아래의 구성요소 전체를 포함하여 기술하거나 몇 가지 만을 선택적으로 포함하여 포괄적이면서도 기본적인 사항으로 명시할 수 있다.

우리회사가 담당하거나 취급하는 생상품 또는 서비스, 고객, 위치, 기술, 생존, 철학, 자체개념, 사회적 이미지, 고용자 관계 등 9가지로 대별된다.

알기 쉽게, 현재 잘 운영되고 있고 몇몇 외국회사의 Mission Statement를 예를 들어 살펴보자.

### The Ware house

We regard our employees as our greatest asset.

They choose to stay with us because we care and we take time to recognize individual qualities. We know that we make a difference

to people's lives, especially family life, by making quality products affordable.

웨어하우스는 대규모 공산품을 싼값에 많은 일반 소비자에게 직접 판매하는 상설 할인매장의 특성을 갖고 있기 때문에 여기에 걸맞게 표현하고 있다.

**Telecom**

How can I help you?

We're here to help you.

Customer service and satisfaction are important to us.

텔레콤은 전화, 인터넷 통신서비스를 하는 특성을 갖고 있으므로 소비자의 서비스와 편안함을 강조하고 있다.

**Panasonic**

Manufacturers do not produce to satisfy their own needs, but the material needs of society. It is not just work, but work that will help people live, and for that reason it is a task beyond measurement. Our duty is to work hard to fulfill our responsibility well.

(Konosuke Matsushita : Founder of Matsushita, parent company of Panasonic)

파나소닉은 가전제품을 세계적으로 판매하고 있는 회사로 사람들과 사회에 기여도를 중점적으로 명시하고 있다.

**Master Builders Federation**

The primary purpose of the Registered Master Builders Federation is to advance the



interests of its members, clients of its members and the wider industry by : Sound leadership, Visionary outlook, Achieving pre-eminence, Providing relevant service to members, Ensuring fiscal health

빌더 연합회는 설립목적과 역할에 대해 간단명료하게 기술하고 있다.

**3. 비전 제시**

현재 최고경영자 역할을 맡은 사람은 위에서 언급한 창업자의 Mission Statement를 기초로 하여, 자기가 맡은 임기 동안에 현실에 맞는 Mission Statement로 개발하여 계승해야 한다.

다음단계로, 우리 회사만의 미래에 대한 비전 (Vision Statement)을 Mission Statement를 토대로 하여 제시해야 한다.

‘비전’이라는 말은 라틴어로부터 인용된 것으로 본래의 뜻은 ‘to see’로써, 미래에 대한 밑그림이나 인식의 차원에서부터 유래된 것이다.

따라서 회사의 비전은 ‘우리 회사가 어디로 갈 것

인가' 또는 '무엇이 되고 싶은 가' 하는 미래 지향적 방향 제시다.

즉, 현재 진행 중인 회사 사업에 대한 비전은 미래와 관련된 우리회사만의 대내외적 이미지와 직결되기 때문에 도덕적, 윤리적 가치 수립과 회사의 결정과 행동에 대한 범위를 비전 제시에 포함시켜야 된다.

효과적인 비전 수립의 방법으로는 간단하면서도 활력이 넘치고, 도전적이면서도 현실 가능한 회사 능력 범위 내에서 다른 사람들과 함께 공유할 수 있도록 만들어야 한다.

예를 들어, 파나소닉 회사는 앞에서 언급한 그들의 창업목적을 토대로 어떻게 미래에 대한 비전을 제시하였는가 알아보자.

Panasonic's vision of the digital future is driven by the needs and aspirations of our business customers and millions of consumers around the world who use our products every day. We share their dream to live a fuller life by providing ways of working smarter and enjoying the rewards of technological advances.

As we move forward together with our customers into the uncharted future of the 21st century with the prospect of future technologies and systems yet to be thought of, Panasonic's standards are still firmly grounded in the philosophy of company founder Konosuke Matsushita. He began our journey in 1918 by inventing a two-socket light fixture. Profound in its import yet elegantly simple, Konosuke Matsushita's breakthrough led to what is now one of the world's largest

electronics companies. As he built Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., he never lost sight of the importance of putting the needs of his customers and the public first.

상기 비전을 갖고 사업에 임하는 파나소닉 직원들은 기본적으로 회사에 다니는 자부심은 물론 어떻게 자기 자신이 일에 임해야 되는 것인가를 단편적이면서도 확실히 알 수 있을 것이다.

#### 4. 전략수립

전략수립은 '우리 회사 만의 창업목적과 비전을 기초로 하여 현실적으로 어떻게 회사사업에 적용하여 성공시킬 수 있는 가' 하는 사업계획의 첫 단추라 말할 수 있다.

사업계획의 종류로는 전략계획, 기술계획, 운영계획, 예비계획, 프로젝트계획 등이 있으며 회사의 직위에 따라 각기 담당하는 계획수립이 결정되어진다.

앞서가는 몇몇 회사를 제외하고 우리나라 회사의 일반적인 권한부여를 고려하여 예를 들면, 전략계획은 Top-Level 매니저(경영자)가, 기술계획은 Middle-level 매니저(부, 과장)이, 운영계획은 First-Level 매니저(팀장, 대리)가 담당하여 수행하되, 조직 하부로 내려가면서 각기 담당하는 분야에 맞게 차 상급자의 계획을 보다 더 보완적, 구체적, 현실적으로 수립하여야 한다.

이 중 가장 중요한 전략계획을 수립하려면, 우선적으로 회사에서 추구하는 총체적 목표가 설정되어야 하고 이를 달성하기 위한 목표대상물이 결정되어야 한다.

총체적 목표는 각 회사 능력과 실정에 맞게 심사



속고하여 결정하되, 대부분의 조직원들이 납득할 수 있는 현실성이 내포되어야 한다.

총체적 목표가 설정되었다면, 그 다음 순서로 목표를 달성하기 위한 목표대상물에 대한 설정과 이에 대한 성취 가이드 라인이 필요하다.

해당 부서별로 목표대상물의 역할 분담이 되었다면, 각 부서에서 맡아야 하는 업무분장을 명확히 설정하되 부서별로 완성해야 될 목표를 SMART로 다시 세팅 함으로써 체계적이고 조직적인 사업추진을 할 수 있다.

스마트란 목표대상물을 전략계획 수립시 구체적(Specific)이고, 평가 가능(Measurable)하고, 완성할 수(Achievable)있고, 지향하는 최종목표와 관련(Relevant)이 있고, 정해진 시간범위(Timebound)가 필히 포함된 세분화된 계획수립 방법이다.

다시 말하면, SMART로 검토된 전략계획을 경영자 층이 작성한 후, 각 담당부서장에게 업무분담을 시킴으로써, 하부 조직원들이 이를 보다 더 구체적이고 현실성 있는 세부사업추진 계획으로 발전시킴과 동시에 성공인 사업추진결과를 얻게 하는 것이다.

이러한 수직적, 수평적 업무분장과 역할분담 및 치밀한 세부사업 추진계획과 시행운영은 언뜻 보기에는 복잡하고 많은 시간을 필요로 할 것 같지만, 결과적으로는 시간단축과 회사조직 내외적으로 하모니적 대인관계를 형성하는 밑거름이 될 것이다.

더 나아가 회사 임직원 전체가 유기적이고도 협동적인 조직체로 운영되기 때문에 수입원에 대한 안정적 기대효과를 간접적으로 얻을 수 있다.

## 5. 맛보기수입 얻기

혹자는 냉소적으로 이렇게 말할 수도 있을 것이다.

“회사에서 돈 만 많이 벌면 됐지, 사치스럽게 무슨 창업목적이니 비전이니 전략계획수립이 필요한가? 그리고 누구는 몰라서 그런 것 안 하나? 현실과 이상은 다른 것이 아니겠어, 허허허, 꿩 잡는 게 매야!”

누구나 다 돈을 많이 벌고 부자 되기를 원한다. 하지만 낚시를 가더라도 ‘무슨 목적으로, 얼마나, 누구누구가, 어디서, 어떻게, 무슨 고기를, 언제, 왜 잡아야 하는 가’ 하고 한번쯤 생각할 것이다. 게다가 즐기면서도 좀 더 잘 잡으려면 앞서 말한 SMART를 한번 더 접목시켜 구체적인 계획을 작성할 것이다.

그래야만 자기가 목표로 한 고기를 한껏 잡아서 즐거운 마음으로 집에 돌아올 수 있을 것이다. 상식 수준의 알팍한 요령만으로 성공의 기회를 노린다거나 무작정 몸으로만 열심히 일한다고 해서 회사나 자신이 성공할 수 있는 것은 아닐 것이다.

### 장운기

- 휘문 고등학교 졸업
- 한양대학교, 서울산업대학원 기계공학과 졸업
- 건축기계설비기술사, 냉동공조기계기술사
- 서울산업대학교 기계공학과 겸임교수
- 경원전문대학 건축설비학과 겸임교수(전)
- 수원과학대학 건축설비학과 겸임교수(전)
- 건설교통부 중앙건설심의위원회 심의위원
- 서울특별시 건설설계심의위원회 심의위원