

톱매니지먼트의 새로운 역할

序 文

最高經營者들은 어디에서나 經營의 새로운 概念과 새로운 道具 또 새로운 組織概念과 그리고 情報革命을 분명하게 意識하고 있다. 이러한 變化로 말미암아 최고경영자들은 그들의 行態를 바꾸지 않을 수 없게 된 것이다.

概念과 道具의 變化는 經營者의 職務內容과 또 그것을 遂行하는 方法의 變化를 의미한다. 이러한 變化는 결국 最高經營者의 役割의 變化를 요구하는 것이다.

經營環境의 急變

民族資本이 겨우 3%밖에 안되었던 실로 無에서 출발한 製造系 특히 食飲料品工業이 걸어온 길은 險難한 것이었다.

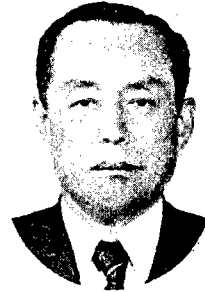
그러나 그 苦難의 歷程과는 달리 엄청난 速度로 발전을 거듭하여, 이제 「플랜트」輸出에까지 이른 것을 생각하면 실로 隔世之感이 없지 않다.

無에서 出發한 食飲料品工業이 보다 巨視的인 태 착안하여 끊임없이 新技術·新制度를 導入, 定着시키면서 資本을 蓄積해 왔고 그때마다 規模있게 施說을 擴大하면서 經營의 幅도 넓혀 옴으로써 韓國企業의 上位「그룹」에까지 浮上한 것은 桴鼓한 일이 아닐 수 없다.

특히 六八年이후 外國資本의 國內進出로 인한 具 反賣方法의 改革은 새로운 活力素가 되었으며 政府의 長期經濟開發計劃으로 國民의 生活水準이 현격하게 향상되어 食飲料品工業은 거의 安定成長期에 접어들었다해도 過言은 아닐 것이다.

이러한 持續的인 발전과정에서 韓國企業은 또한 번의 陣痛을 겪고 있는 것이다.

세계의 經濟體制는 놀라울만큼 빠른 速度로 變革



金炳元

韓國能率協會會長

을 거듭하고 있으며 이에 對處해야할 最高經營者의 任務는 多元化되고 있는 것이다.

「닉슨」美國大統領의 新經濟政策과 中共接近, EC 經濟圈의 努力擴大, 日本의 中共接近과 亞細亞에서의 後割 擴大, 分斷國들의 自主的인 和解「무드」등등은 지금까지의 最高經營者들에게는 전혀 새로운 問題들이었음에 틀림 없다.

새로운 「매니지먼트 씽」

이와같은 經營環境에 대처하기 위해서는 「매니지먼트」와 「매니지먼트 씽」이 무엇인가를 정확히 洞察하지 않으면 안된다.

經營은 하나의 文化이고 價値이며 信念의 體系인 것이다. 經營은 급속하게 世界化하고 있는 文明과 다른 한편으로 相異한 전통과 가치와 신념과 유산의 表現인 文化間的 架橋라 할 수 있는 것이다.

經營者는 이러한 「휴머니티」를, 文化的 多樣性을 인류의 共同目的에 봉사하도록 動員할 수 있는 道具가 되어야 하는 것이다. 經營者는 個人과 地域社會와 全体社會의 가치와 염원과 전통을 公同의 生産의 目的을 위하여 動員해야 하는 것이다.

「매니지먼트」가 무엇이고 「매니지먼트 씽」이 무

어떤가를 실제로 실천하는 것이 중요하다. 巨視的인 눈을 갖는다는 것, 人間的인 幅을 갖는다는 것이 그리고 그것을 실제생활에서 실천한다는 것이 필요하다.

◆ 戰略的 思考: 經營業者인 「드러커」教授는 管理者的 半身 (Managerial Half) 과 企業家的 半身 (Enterpreneurial Half) 을 가진 人格者가 바로 最高經營者임을 강조하고 있다. 그러나 우리나라와 같은 經營環境에서는 비록 최고경영자라해도 管理者的 面이 半身이 아니라 오히려 全身에 가까웠다고 해도 過言이 아닐 것이다.

經營計劃이나 景氣豫測과 같은 長期的 經營問題에 신경을 쓰기보다는 經營業務에 더 많은 關心을 가져온 것이 사실이다.

그러나 앞으로의 「톱 매니지먼트」는 이러한 管理者인 면에서 크게 逸脫하여 戰略的 思考力을 길러야 한다.

競爭業체와 닭싸움식의 市場戰略을 펴오든 事業家들에게 戰略的 思考를 요청한다는 것은 무리일는지 모른다. 그러나 消費者는 까다로워지고 있으며 職員幹部들은 최고경영자의 영역을 위협하고 있는 것이다.

◆ 人間才能의 創造: 사람없는 資本은 쓸모가 없지만, 사람은 資本 없이도 山을 움직일 수 있는 것이다. 家庭과 企業과 社會와 國家의 發展은 人間才能의 급속한 創造를 필요로 하는 것이다. 100원의 人間에게 100원의 일을 하게 한다는 것은 最高經營者의 無能을 말하는 것이다. 100원 價値의 人間에게 1,000원 價値의 일을 하게 한다는 것은 곧 최고조직자의 義務인 것이다.

그럼에도 불구하고 經營者들은 이러한 現實에 적응하기 보다는 傳統的 社會의 고루한 諸條件에 얽매어 있는 것이 보통이다.

흔히 우리는 주변에서 人材가 없다는 말을 듣는다. 그러나 그것은 대단한 誤謬를 범하고 있는 것이다. 人材는 많다. 최고경영자가 設定한 目標은 그 목표가 어떠한 목표이든 간에 부하직원의 창의와 열성에 의해서 달성되는 것이다. 지금 이 時點에 企業이 健在해 있는 것도 部下들의 努力이 살아 있기 때

문인 것이다.

50%정도만 條件에 맞는 직원이 있다면 그를 찾아서 昇進시키고 일을 맡겨보라, 틀림없이 그는 六個月 이내에 부족한 50%를 피와 땀과 노력으로 補充해서 110%의 성과를 나타낼 것이다.

人材는 信賴하고 맡기고 키우기에 따라서 얼마든지 創造될 수 있는 것이다.

◆ 情報의 消化·活用: 어쩌면 現代의 企業經營은 情報戰淨인지도 모른다. 최고경영자는 健全한 정보관리에 밝아야 한다. 競爭企業에서 어떤 技術者를 주축으로 하여 어떤 製品을 언제 出荷하느냐 하는 情報도 중요하지만 최고경영자라면 꼭 알고 있어야 할 企業外的인 간접적 정보에도 민감해야 한다.

國內의 주요 日刊紙·經營紙 그리고 經營誌 정도는 차속에 비치해두고 出退勤 혹은 會議에 참석하러 가는 도중에 모두 諸破해야 한다. 그러고도 余力이 있다면 國際市場의 움직임을 알 수 있는 外國의 時事誌와 분야별 전문지를 일일이 탐독해서 消費者가 무엇을 요구하고 있고 國家別 規制措置는 무엇인지를 훤히 알고 있어야 한다.

그러는 가운데 自己企業의 問題點이 무엇이고 그것을 改善하기 위해서는 어떻게 해야 하겠다는 具體的인 「아이디어」가 形成되는 것이다.

그러나 情報는 언제나 進전하게 消化하고 進전하게 活用해야 한다는 것을 잊어서는 안된다.

問題 指向의 經營

최고경영자는 人間 指向的인, 問題 指向的이어야 한다. 企業은 곧 人間이고 問題이기 때문이다.

企業을 創設하고 實踐한 企業家인 岩崎彌太郎과 澁澤榮一의 20年 論爭은 너무나 유명하다.

세계에서 가장 크고 가장 成功的인 企業의 하나인 「미쓰비시」財閥을 창설한 이와자키와 90年間의 생애 동안에 600개 이상의 會社를 창설한 시부자와는 公開的이고 때로는 신랄한 論爭을 일삼았다.

「시부자와」는 『人材를 極大化하라』고 말했다. 이 무서운 論爭은 오늘의 日本으로 보면 모두 옳았다 고밖에 볼 수 없다.

一九世紀의 非定型的으로 이루어진 것이 오늘의

日本을 定型의인 것으로 만들고 있기 때문이다. 日本의 發展「모델」은 美國 또는 유럽적인 것보다는 日本의이어야 했다. 日本은 國民의 資本을 남김 없이 誘引하고 動員함으로써 이루어진 「이와자끼」方式으로 發展을 성취한 것이다.

日本은 또한 人間 「에너지」를 남김없이 끌어당기고 訓練하고 動員한 「시부자와」의 방식도 따른 것이다. 日本은 資值 있는 사람들이 모을수 있는 모든 才能을 發展의 機會에서 일할 수 있도록 터전을 마련해 준 것이다.

人間信賴의 바탕위에 良心의 고동을 울리며 무서운 執念으로 突進해 나아갈때 企業은 成長할 수밖에 없는 것이다.

適応과 精神健康

인간은 지극히 混雜한 環境에서도 말하자면 자기 자신의 世界에서 살고 있는 것이다. 그러나 결국 혼잡한 環境에의 適應은 他人과의 유대를 감소시키는 것이다. 분명히 인간은 사람들이 많이 모이는 環境을 찾는 群居動物이다. 그러나 이것은 인간이 무한의 人口密度를 느끼는 것을 뜻하지는 않는다 動物들은 일정 수준 이상으로 많이 모여 복잡거리면 行動上의 심지어는 生理上의 혼란을 초래한다고 한다.

어느 環境에 어떻게 적응해야 좋을지 모를만큼 복잡한 經營環境에 대처해야 할 우리나라의 最高經營者는 자칫 잘못하면 精神健康에 칼을 입을 수가 있다.

環境汚染, 情緒의 不毛化, 身體運動의 결핍, 부자연한 자극의 끊임없는 채도, 人間의 자연적 생물학적 「리듬」에서의 소외 등 都市化 내지는 工業化의 生活負擔 過重은 최고경영자들에게 二重 三重의 부담을 주고 있음이 틀림없다.

生活水準이 향상되고 食生活이 개선되면 개선될수록 身體疾患은 加重될지도 모르는 것이다

經營環境이 복잡하면 복잡할수록 최고경영자는 긴장된 상태에서 풀어나오질 못한다. 「스트레스」가 계속되면 「체인 스모크」, 지나친 藥物使用, 계속되는 飲酒등으로 더욱 健康은 나빠질 수밖에 없다.

이러한 精神的 혼미상태에서 벗어나기 위해서는

社會 및 技術改革으로 造成된 制度에 억지로 휩쓸리지 말아야 한다. 새로운 生活環境을 설계해야하고 엄격한 自己管理가 뒤따라야 한다. 精神的으로나 身體的으로 不完全한 경영자는 그만큼 能率의 低下를 초래할 뿐이다.

未來 指向의 企業

몇년전 그 자리를 물러난 美國FDA의 최고 책임자는 실로 위대한 責任完遂를 한 일이 있다.

어떤 製藥會社에서 수년간의 연구끝에 萬病痛治에 가까운 藥品을 만들어 낸 것이다. 확실히 그 약은 모든 病에 효험이 있었다고 한다. FDA의 최고 책임자는 이 藥品에 무언가 問題가 있을 것으로 생각하고 그 問題를 캐기 시작했다.

드디어 그 藥品이 다른 모든 病에 卓效하나 相對的으로 그 약을 복용한 환자의 祖力이 엄청나게 나 빠진다는 怪事實을 밝혀낸 것이다.

우리나라의 食飲料品工業의 所任도 바로 이런점에 있다고 보겠다. 國民의 생활수준이 향상되고 「인스턴트」화 하면 할수록 企業家의 責任이 높아지는 業積이 바로 食飲料品인 것이다.

모든 經營計劃을 長期的으로 수립하고 한 어린이가 태어나서 少年期·青年期·壯年期를 거쳐 老年期에 이르기까지 한결같이 사랑받고 도움주는 食飲料品이 되어야 한다는 말이다.

社會가 發展되면 발전될수록 그 社會는 모든 價値體系와 실로 生存 그 자체까지도 企業의 최고경영자들의 能力과 價値基準에 매달리게 되는 것이다.

최고경영자들은 종래의 前提들을 관리하면서 새로운 秩序와 組織을 만들어야 한다. 최고경영자들은 단순한 事業家의 존재에서 國民生活의 質을 높이는 역할을 해야 할 것이다.

