

不況克服을 위한 經營戰略

趙
益
淳
(高麗大教授)

1. 現代企業經營이 直面한 問題

不況에 直面한 現在の 企業經營者가 얼마만큼 많은 難問題와 對決하지 않으면 안 될 것인가를 다음에 列舉한다. 現在와 같은 不況속에서 赤字를 모면하는 것만도 벅찬 일인데 다음의 課題中 그 어느 하나라도 잘못 다루면 企業의 生命이 위태롭게 되며 同時에 經營者는 大衆으로 부터 격렬한 비난을 받게 된다.

利益을 많이 내면 罪惡視하고 利益을 얻지 못하면 無能한 經營者로 지탄받는다.

(1) 不況으로 부터의 脫出

景氣循環說이나 政府의 經濟政策도 期待할 수 없는 오늘날 不況으로 부터의 脫出은 經營者의 수완에 달려 있을 뿐이다.

(2) 不況期에 있어서의 安定經營의 發見

不況期에 順應한 企業의 長期安定政策을 發見하지 않으면 안된다.

(3) 資源不足時代의 不安

無資源國家인 우리 經濟와 企業이 代替資源의 發見, 新資源에 의한 生産轉換問題를 신중히 고려하지 않으면 안 될 것이다.

(4) Energy對策

石油代身 核燃料, 太陽熱, 海流, 地熱, 天然가스, 石炭産業 등 將來에 對備한 Energy對策을 생각하지 않으면 안 될 것이다.

(5) 公害·環境 Cost의 壓迫

公害·環境規制에 의한 設備投資가 가져다

줄 Cost 上昇要因에 대한 配慮가 必要하게 된다.

(6) 原價에 占하는 賃金比率의 上昇

比較優位에 있던 低賃金이 賃金の 急上昇으로 우리나라 企業의 國際競爭力을 弱화시켰고 또 Inflation을 誘導하는 結果를 가져왔다.

(7) 消費者運動의 理解

毒性·衛生問題, 製品의 安全性, 品質保障 등에 대한 消費者運動에 대한 理解를 充分히 하여야 한다.

2. 不況을 克服하는 여섯가지 方案

不況을 克服하는 여섯가지 方案을 提示함에 앞서 基本前提로서 새로운 價値觀으로의 思考轉換이 必要함을 強調하고자 한다. 高度成長時代에 經驗하고 習得한 모든 既成觀念을 버리고 經營一年生으로 再出發하여야 한다는 것을 의미한다. 뿐만 아니라 새로이 擡頭하고 있는 傾向(非流行性選好傾向, 修理使用傾向, 長期堅固商品選好傾向 등)에 신속히 適應하는 것을 의미하기도 한다.

(1) 技術로 勝負를 決定하라

아무데서나 發見할 수 있는 商品, 옛것을 그대로 固執하여 量産만을 꾀하는 企業, 그 企業을 10年으로 區劃하여 그 間에 새로운 主軸事業이 생겨나지 않은 企業, 同業者에 優先하는 改善·改良이 없는 企業은 將來性없는 企業이다. 劃期的인 新發明은 없더라도 最少限 既存商品의 品質, 品種의 改良이나 設備·作業의 改善에 의한 原價節減이라도 있어야 할

것이다. 이를 위하여는 金の 頭腦보다는 金の 마음씨를 가진 사람이 必要하다.

(2) 業界의 安定을 圖謀할 것

大·中·小企業을 不問하고 過剩設備과 需要伸張의 停頓狀態가 持續되는 限 同業者間의 無益한 競爭은 피하고 業界의 調和를 기하도록 努力할 것이다. 젊은部長이 任員으로 昇進되면 功名心때문에 手段方法을 가리지 않고 擴大·強硬政策을 展開한다. 競爭의 自由에는 節度와 自制와 調和를 前提로 한다.

(3) 構造改善을 위한 外科的手術

過去의 急速成長이 持續되리라는 豫想下에서 行한 設備과 從業員에의 投資는 지금 過剩狀態로 突變했다. 構造改善이란 需給의 均衡을 잡고 過剩設備의 凍結 또는 廢棄하거나 分業化, 共同化, Group化함으로써 業界의 合理化를 꾀하고 同時에 企業自身の 體質을 徹低하게 輕量化하여 國際競爭에서 버틸 수 있는 原價節減을 행하여 適正利潤을 確保할 수 있도록 하는 것이다. 餓死直前의 人間의 醜態를 보이지 않도록 하여야 할 것이다.

(4) 企業體質의 改善·合理化

不況下에서 企業을 살리는 길은 他力依存이 아니라 自力에 의한 脫出手法이다. 企業內부의 輕量化, 合理化, 節約을 통한 利益源泉을 찾아야 한다는 것이다. 이를 위하여는 過去의 因習과 體制를 脫皮하는 勇氣가 있어야 하며 거기에서 다시 새로운 發想을 하여야 한다.

(5) 90% 經營方式

主婦型經營, 利益先取經營이라고도 불리우

는豫算計劃에 따르는經營을 말한다. 企業의生命인 研究開發費와 經常利益을 미리 제쳐놓은 收入額으로 企業經營을 遂行하는 것을 의미한다.

(6) 一體經營의 生動하는 集團

勞使가 서로 反目하는 것이 아니라 「全員參加經營」(Q.C. Group, thinking Group을 만들어 研究하고 熟考하고 提案시킴으로서 成功을 같이 기뻐하고 失敗를 서로 위로하는 體制)으로 유도하여야 한다. 全員參加經營이 單純한 參加로 끝나면 안되고 그것이 生動하는 集團으로 化할 때 效果를 期待할 수 있다. 이를 위하여는 經營者가 다음과 같은 約束을 하고 그것을 지키지 않으면 안된다. ① 經營者는 能力과 人格으로 從業員으로부터 絕對的인 信賴를 얻어야 한다. ② 全員參加가 사공이 많아지는 混亂한 現象으로 化하거나 迅速한 行動을 防害하거나 全員責任回避로 誤導되지 않도록 하여야 한다. ③ 總意를 糾合하는 한편 最後의 決斷과 命令은 한 사람에게 의하여 내려지지 않으면 안된다. ④ 學曆, 學閥, 年功序列의 因習을 撤廢하고 會社員을 平策하게 待遇한다. ⑤ 一體經營은 企業內의 모든 人間이 똑같은 일벌이라는 觀念에 투철하여야 한다. 使用者의 被使用者의 장벽을 허물어뜨려야 한다. 生死의 갈림길은 종이 한장의 차이이며 살기 위하여는 모두가 힘을 합하여 難局을 打開하지 않으면 안된다는 事實을 政略으로서가 아니고 眞實된 人間으로 約束하여야 한다.

3. 體質改善을 위한 새로운 思考

浪費없는 組織, 浪費의인 業務의 止揚, 不

必要한 人員을 가지지 않는 것 즉 勞動生産性 向上을 徹低히 期하는 것 또는 人間의 最大限 活用, 人間 節約이 體質 改善의 基本的 思考이다.

이를 實現하기 위하여는 다음과 같은 方策이 고려될 수 있다.

(1) 會議의 全廢

最高方針의 傳達 및 徹低化, 全員總決起와 점심會食을 除外하고는 會議를 全廢한다. 스스로 知識을 集積하고 深思熟考하며 스스로 戰略戰術을 創造하지 않고 部下의 情報를 自己의 知識化하고 部下의 思考를 批判·補完하는 것으로 經營者의 機能을 다한 것으로 自處하는 사람을 經營者라 待遇할 수 있을까?

(2) 學歷, 學閥, 族閥追放

人物本位를 優先시키는 새로운 企業社會의 實現을 圖謀하여야 한다.

(3) 年功序列의 廢止

卒兵없는 將校뿐인 職場이 될 可能性 및 高賃金社員만을 가지는 破商適格企業化할 可能性이 높다.

(4) 職場의 定員制度

各 職場別 業動量 또는 收益性を 査定하여 必要人員을 限定함으로써 剩餘人員을 事前豫防하도록 한다.

(5) 能率給制度

人員確保가 어려웠던 時期에 있었던 全員一率支給幅의 擴大는 人間의 價値를 無視한 새로운 不平等을 招來하였다.