

經營者의 經營哲學 (II)

鄭 鉉 祐

〈淑大教育大學院 教授, 政治學博士〉

Part IV. 커뮤니케이션 론(論)

20. 커뮤니케이션의 전리층(電離層)을 배제하라. 자기가 범인(犯人)이 아닌가 하고 반성하라.

커뮤니케이션에는 전리층이 발생하기 쉽다. 상부에서 아래로의 커뮤니케이션에는 중도에서 중복되어 정보가 왜곡되어 버린다. 아래에서 상부로의 커뮤니케이션에는 중도에서 저항이 작용하여 정보를 변경시켜 버린다. 옆에서 옆으로의 커뮤니케이션은 중도에서 충돌하여 정보가 증발되어 버린다. 눈에 보이지 않고 손으로 만질 수 없기 때문에 전리층의 소재를 파악하기는 어렵다.

전에 전리층의 배제 운동을 했을 때에 대체 언제 어디서 전리층이 발생하는가를 추적 조사한 일이 있었다. 그런데 이것이 부문에 따라 직장에 따라 구구각색이어서 여기라고 직시할 수는 없었다. 그러나 항상 어딘가에 존재해 있는 것만은 확실한 것이다. 모두가 떠들석하게 전리층을 찾고 있는 동안에 아무래도 자기 자신이 전리층을 만드는 범인이 아닌가 하고 깨닫기 시작했다. 범인을 잡아 보았더니 자기 자신이었다. 이러한 자각이 이윽고 커뮤니케이션을 약동시키게 되었다고 생각한다.

21. “사장님께서 말씀하시기를……”는 식으로 그대로 전달하는 것은 좋지 않다. 각 단계에서 저작(咀嚼)하면서 아래로 내려 보내라.

바람이 세계 부는 날에 영주(領主)가 중신

(重臣)에게 불조심을 당부했다. 중신은 계급에 따라 말단에게까지 불조심의 당부가 전달되게 했다. 그런데 그날밤에 화재가 발생하여 성(城)은 완전히 불타 버렸다고 한다.

이 이야기는 대충 만담의 소재이지만 실은 기업에 있어서의 커뮤니케이션에도 꼭 같은 것을 볼 수 있다. “사장님께서 말씀하시기를……”이 그대로의 형태로 각 단계를 그냥 그대로 통과해 버리는 것이다.

커뮤니케이션은 상부에서는 추상적 정성적(定性的)인 것일지라도 아래로 내려감에 따라 각 단계에서 저작 소화시키면서 구상화(具象化)정량화(定量化)되어야 하는 것이다. 각 단계에서는 위에서 내려온 정보를 그대로 흉내만 내지 말고 자기의 말로 번역하는 일이 중요하다.

일반적으로 말하면 톱은 목적, 증역은 목표, 목적에의 전략, 중간층은 방침, 목표 달성을 위한 방법, 일반 사원은 수순(手順)이라는 형태로 바꾸어가는 것이다. 이러한 정보의 가공(加工)이 없으면 커뮤니케이션은 소 귀에 경읽기로 끝나 버린다.

22. 얼굴을 보면 커뮤니케이션을 하라. 복도에서 지나칠 때에도 서류 한 장분 정도의 연락은 할 수 있다.

커뮤니케이션이 중요한 것은 누구나 알고 있지만 실제로는 좀처럼 잘 되지 않는다. 왜냐하면 인간은 누구에게나 커뮤니케이션을 방해하는 반 본능적인 마음이 잠재해 있기 때문이다. 말하자면 누군가가 전해 주겠지 하는 의존

심, 또는 어느 정도 마무리되고 나서 전하면 되겠지 하는 뻔뻔스러움, 상부에서는 이 정도의 일은 몰라도 좋겠지 하는 노파심, 나쁜 정보를 상부에 전하면 관계 회사가 불쌍하다는 비호 근성, 자기만이 알고 있다는 우월감 등, 이러한 마음을 처치하지 않으면 어떠한 커뮤니케이션 제도를 만들어도 진가는 발휘될 수 없음을 알아야 한다.

나는 커뮤니케이션의 요점은 어느 때 어떤 장소에서라도 부지런히 연락하는 일이라고 생각하고 있다. 그러므로 복도 커뮤니케이션을 권하는 것이다. 그것은 페이스 투 페이스(face to face) 얼굴 대 얼굴인 것이다.

문장이나 전화로는 상대방의 진의(眞意)를 파악하거나 뉘앙스를 포착할 수가 없다. 중요한 일이라면 천리길을 멀다 하지 않고 뛰어오라는 것도 눈이 얼마나 빛나고 있는가를 확인하고 싶기 때문이다.

23. 부하가 가진 정보가 상사가 가진 정보와 같아질 정도로 밀착된 커뮤니케이션을 하라.

정보량의 대소에 따라 지위가 정해진다는 견해가 있다. 피라미트의 꼭대기에 있는 사람의 정보량은 커야만 하며 저변에 있는 사람의 정보량은 적어도 좋다고 한다. 직체가 정삼각형이라면 정보의 분포는 역삼각형이라는 셈이다.

확실히 지금까지의 관리하는 모습은 그러했다고 말할 수 있다. 명령과 지시로 업무가 진행되는 것이라면 그래도 된다. 그러나 한 사람 한 사람이 주체적인 목표를 세워 권한을 가지고 실질적으로 행동하며 자유롭게 창의(創意)를 발휘할 수 있는 체제 아래에서는 정보의 상태도 달라져야 한다.

상사의 입장에서 보면 이미 권한은 위양했으므로 중도에서 이것 저것 말을 할 수는 없다. 무엇을 해야 하느냐 하면 정보밖에 없다. 지금까지보다 더 많은 중요한 정보를 흘려보내야 한다. 상사가 가지는 정보량과 부하가 가지는 정보량이 같아질 정도로까지 해야 한다.

커뮤니케이션의 이상으로서는 어느 계층에서 만나더라도 정보가 등량화(等量化) 되어가는

것이 바람직하다. 그러한 분위기가 중요하다.

24. 회의에서는 논쟁을 하라. 회의에는 혼자서 참석하라. 회의에서 전원 발언을 시켜라. 회의는 1시간 단위로 하라. 회의는 선 채로 하라.

회의는 보고나 설명의 장(場)은 아니다. 그러한 것은 자료로서 사전에 배부해 두면 된다. 회의는 의논하는 장이다. 의논의 대립을 두려워해서는 안 된다. 격론(激論)으로 싸우게 하라.

회의는 목숨을 건 승부의 장이다. 1대 1의 대전이다. 조력(助力)을 바라서는 안 된다. 혼자서 나설 자신이 없다면 대리자 한 사람을 내세우면 된다.

회의의 장에서는 참가자는 모두 대등하다. 직위의 상하 따위에 신경쓰지 말라. 사양은 필요없고 전원이 발언해야 한다. 발언하지 않는 자는 참가할 자격이 없다.

회의의 효과와 시간의 길이에겐 아무런 관계도 없다. 문제의 요점은 그렇게 많이 있는 것은 아니다. 가장 중요한 핵심을 찌르면 그렇게 시간이 오래 걸리지 않을 것이다. 간부가 직장의 의자를 오래 비우는 것은 죄악이다. 회의의 요점은 가벼운 마음으로 하는 데 있다. 선 자세로도 회의는 할 수 있다.

Part V. 문제에 대처하는 방법

25. 물은 물로서 존중하라. 물이 나쁘면 물을 고치는 용기를 가져라.

우리의 기업에는 규정이나 규칙의 부류가 너무 많다. 먼저 이것을 정리하여 적게 하는 것이 선결 문제이다. 특히 규범적인 규정 같은 것은 종이에 적어도 소용없는 것이며, 오히려 기업의 전통을 풍토로서 관습률적으로 양성해가야 한다고 생각한다.

다음으로는 사실상 죽은 규정·규칙이 있다. 현실 쪽이 계속 선행하여 규정이 숨차게 뒤를 쫓는다. 혹은 반대로 규정이 현실의 발길을 가로막는다. 그리하여 규정은 현실의 시체일 수밖에 없다.

또한 지켜지지 않는 규정·규칙도 많다. 규정이 본문보다 단서(但書)로서 운용되어지면 이미 그것은 지켜질 수 없는 규정의 조짐이다. 죽은 규정 지켜지지 못하는 규정은 룰 경시의 풍조를 낳게 한다. 규정이 처음부터 없는 경우보다도 악질이다.

룰을 룰로서 존중하기 위해서는 살아 있는 룰, 지킬 가치가 있는 룰이어야 한다. 룰이 시대의 움직임이나 환경의 변화에 따라 정통성을 잃게 되면 주저할 것 없이 고쳐야만 한다. 조령 모개(朝令暮改)를 하는 일이 있더라도 해야만 한다.

26. 문제를 찾아 문제를 만들어 내어라. 문제가 없어진 때에 조직은 사멸(死滅)한다.

문제란 무엇인가. 그것은 결코 날마다 해결이 시급한 목전의 문제를 가리키는 것은 아니다. 진실로 우리가 대처해야 할 문제란 현상(現狀)에 구애되지 않고 어떻게 처해야만 할 것인가의 구체적인 상황을 머리속에 그려 볼 때, 현재의 모습에서 찾아 내는 부족 부분을 가리키는 것이다.

문제 의식을 가진다는 것은 이 겹을 의식하는 것을 말한다. 따라서 문제는 어떻게 처해야만 할 것인가 하는 참 모습을 찾아 날마다 진지하게 자기의 임무를 파고들어 계속 추구하는 의욕적인 사람의 눈에만 그 진실한 모습을 나타내는 것이다.

문제란 발견되고 창조되는 것이다. 업무가 순조롭게 진행되고 있을 때 사람은 흔히 문제는 없습니다라고 말한다. 그러나 실제로는 문제가 있는데, “군자는 위험에 접근하지 않는다” 하고 피해서 지나갈 경우, 또는 문제는 있을 듯한데 아직 파악하지 못한 경우, 일을 하지 않기 때문에 문제의 발생이 없는 경우와 같은 때에 사람들은 대개 문제가 없다고 결말을 내려 버리는 일이 많다.

문제가 없는 것이 바람직한 일은 아니고 무서운 일이다. 그것은 무사 평범하여 대과(大過)가 없고 실패가 없는 상태이기 때문이다. 하지만 그러한 상태는 서서히 조직을 좀먹어 죽음

에 이르게 한다.

27. 문제를 발굴하여 몸소 부딪쳐라. 마찰을 두려워하지 말라. 머리가 좋아도 문제와 마찰을 피하고 있다면 조직은 움직이지 않는다.

문제와 마찰은 조직 성장의 눈이며 조직이 살아서 생생하게 움직이고 있는 증거이다. 그것을 정면으로 받아들이어 건설적으로 해결해 가는 대서만이 조직은 다이나믹한 성장을 한다.

문제를 피해서 지나가는 습관은 문제의 무관심을 낳고, 마찰을 두려워하는 기풍은 조직의 병소(病巢)를 퍼뜨린다. 그리하여 조직은 화기애애한 가운데 남모르게 쇠퇴의 길을 걷기 시작하는 것이다. 무서운 것은 이러한 조직의 쇠퇴가 의외로 머리가 좋은 사람들 사이에서 발생하고 있다는 사실이다.

머리가 좋다는 사실이 문제를 눈치있게 처리하여 마찰에 주의하며 얼버무려 버린다. 이래서는 마이너스 작용일 수밖에 없다. 그러한 융통성보다도 괴물인 편이 좋다. 거기에는 가능성의 도전이 있고 인생에의 창조가 있다.

28. ‘보는 눈’에는 문제가 보이지 않는다. 문제는 ‘바라보는 눈’으로 찾아 내어라.

무엇이 진실한 문제인가를 발견했다면 그 문제는 해결된 것이나 마찬가지이다. 그런데 문제를 보고 있으면서 그것을 문제로서 포착할 수 있는 눈을 가지지 못한 사람이 너무나 많다. 일에 익숙해져서 문제를 보아도 이상하다고 생각지 않는다. 그러한 것은 ‘보는 눈’에 지나지 않는다.

진실한 문제가 잘 안 보이는 것은 마치 빙산(氷山)과 같이 일부분이 보일 뿐이며 대부분이 수면 아래에 숨어 있기 때문이다. 즉 작은 조짐을 보고 큰 문제를 찾아 내는 것이다. 그렇게 하려면 보통 이상으로 활안(活眼)을 작용시켜야만 한다. 엉거주춤하게 보는 것이 아니고 상체를 내밀어 바라본다는 자세가 중요하다. 이러한 것을 ‘바라보는 눈’이라 할 것이다.

이 ‘보는 눈’과 ‘바라보는 눈’은 실은 옛날의 어느 무예가(武藝家)가 한 말이다.

29. 의사 결정은 결국 용기의 문제로 귀착

한다. 간부는 용기를 가져라.

자기에게는 용기가 없다고 고백하는 간부는 거의 없다. 그럼에도 불구하고 용기가 없는 증거는 얼마라도 지적할 수 있다. 결정이 항상 뒤늦어지기 쉬운 것은 그 첫째의 증거이다. 만일 일찍 결정했다더라면 얻을 수 있었던 이익을 손실이라고 납득하지 않으려 한다. 막대한 기회 손실을 깨닫지 못한다. 시간이 소중한 경영 요소라는 것을 잊고 있다.

결정에 이르기 까지에는 서류의 산더미가 제한없이 쌓여가는 것은 그 제2의 증거이다. 서류가 용기의 대용품이 되어 용기가 서류로 대체되어 버린다. 부하인 자가 참고 견딜 수가 없다.

결정을 독촉하면 재검토를 명하는 것이 그 제3의 증거이다. 무엇을 어떻게 재검토하라는 점이 명시되지 않는다. 편리한 핑계에 불과하다.

의사 결정이 다수결은 아니다. 다수의 의견은 듣지만 결정하는 것은 혼자인 것이다. 드러커는 용기있는 자는 한 번밖에 죽지 않지만 비겁한 자는 몇천 번이라도 꼴사나운 죽음을 한다고 말하고 있다.

30. 생각하기보다 부딪쳐라. 몸으로 부딪침으로써 아이디어가 생겨난다.

나는 사고(思考)의 중요함을 부정하는 자는 아니다. 그러나 행동으로서 나타나지 않는 사고는 비즈니스에 무용한 것이며 때로는 유해하기까지 하다고 생각한다. 행동이 따르지 않는 사고는 부패를 낳기 때문이다. 사고와 행동은 오히려 양자가 상호 작용을 거듭하면서 성숙되어 간다고 보아야 할 것이다.

하나의 사고를 행동으로 옮기고 그 행동을 음미하면서 다음의 행동을 찾아 낸다. 그러한 움직임 속에서 살아 있는 아이디어가 생겨난다. 그런 의미에서 사고의 눈을 길러 뺏어나게 하는 촉매가 행동이라 할 수 있다.

나는 취임 당시 종업원을 향해 활력을 발휘하도록 요청했다. 이 활력이라는 것도 사고와 행동의 방식에 관계가 있다. 즉 사고력만으로

는 아직 활력이라 할 수 없다. 거기에 행동력이 곱해져야만 한다.

사고력이라는 필요 조건은 행동력이라는 충분 조건에 의해 비로소 활력이라는 현실의 힘이 된다.

31. 일단 계획한 것은 만난(萬難)을 물리치고 완성시켜라. 그렇게 함으로써 인간 형성이 이루어진다.

계획이란 장래에 대한 의지이다. 장래에 대한 의지는 현재에서 비약하여 무리가 있고 실현이 불가능한 것처럼 보여야만 한다. 현재의 연장선 위에 있고 합리적이며 실현이 가능한 계획은 차라리 예정이라고 불러야만 한다.

장래에 대한 의지로서의 계획은 원래 곤란한 것이다. 곤란을 받아들여 곤란에 도전하고 곤란에 이기는 모티브를 계획은 자체 속에서 가져야만 한다.

계획은 개개인으로서 자기 연찬의 장을 만드는 높은 목표를 내걸고 어떠한 일이 있어도 해내는 강렬한 의지의 힘에 의해 몰려오는 장애를 건디며 애로를 극복하는 과정에서 진실한 인간 형성이 이루어진다.

간난(艱難)은 사람을 보석으로 만든다. 그리고 간난을 스스로 극복해가는 인간만이 부단한 인격적 성장을 이룩한다. 나에게 백난(白難)이 닥치게 하라. 계획이란 결국 자기의 것이며 자기를 위해서 있다. 그러한 사실을 각자가 자각했을 때에 계획은 진실한 힘을 나타낸다.

32. 위험을 피하지 말라. 실패를 두려워 말라.

적극적인 행동에는 위험이 따르기 마련이다. 위험은 왕왕 실패를 초래한다. 실패하면 손실을 가져온다. 손실에 대해 책임을 추궁당한다. 그렇기 때문에 사람들은 무사안일을 으뜸으로 삼아 돌다리를 두들겨서도 건너지 않는 행동을 취한다. 하지만 보수적이고 방위적인 행동에는 실은 커다란 위험이 내재하고 있음을 알아야 한다.

아무것도 하지 않고 있거나 기회를 놓치거나 하여 커다란 이익을 잃고 있는 일이 많다. 말하자면 기회 손실이다. 만일 대책을 강구했다

년 잃어버린 이익을 아무도 추궁하지 않는다. 위험의 크기와 이익의 크기는 비례하는 것이다. 위험이 적으면 누구라도 그 기회를 추구하기 때문에 이익도 적다. 위험이 크면 아무도 손을 대려고 하지 않기 때문에 얻는 이익이 크다. 그런 의미에서는 위험이 있기 때문에 이익이 존재하는 것이다. 이익이란 위험에 대한 대가라고 해야만 한다.

33. “못한다, 무리다, 어렵다.”라는 선입관을 씻어 버려라. 문제에 대한 태도가 모든 것을 결정한다.

무슨 새로운 아이디어가 제안되거나 큰 목표가 제시되었을 경우에 보통의 셀러리맨이 보이는 반응은 어떤 것일까. 대개 우선 거부 반응을 일으킨다. 그러므로 그 해답은 “못한다, 무리다, 어렵다.”라는 종류의 것이 된다. 그리하여 반드시 이러한 저러쿵하는 변명이 나온다.

문제에 따라서는 틀림없이 불가능하고 무리이며 곤란한 경우도 있을 것이다. 그러나 대부분의 경우에 그것은 고정 관념이나 타성 또는 자기 반응의 본능에서 오는 선입감이 나타나는 것이라해도 된다. 등을 돌리는 태도가 할 수 있는 것이다.

중요한 것은, 그 문제를 어떻게 하면 해결할 수 있을까, 어떻게 하면 달성할 수 있을까 하는 적극적인 태도이다. 이 태도의 차이는 모든 문제를 밝음과 어둠으로 양분해 버린다. 그 문제를 소화할 수 있는 능력이 있는가 또는 없는가는 뒷전이다. 그 문제에 대처하는 태도가 어떠한가 하는가를 먼저 따져야만 한다.

34. 해야 할 일이 정해지면 집념을 가지고 끝까지 밀어붙여라.

문제는 능력의 한계가 아니고 집념의 결여(缺如)이다. 일을 성취시켜 성공시키는 힘은 무엇인가. 그 힘 속에는 물론 능력이 있을 것이다. 그러나 능력은 필요한 조건일지라도 충분한 조건은 아니다. 충분한 조건이란 그 능력에 기동력, 점착력(粘着力), 침투력, 지속력 등을 부여하는 힘이다. 그러한 힘을 나는 집념이라 부르고 싶다.

업무에 곤란이나 실패는 따로기 마련이다. 그러한 때에 곤란에 용감하게 도전하며 실패에 굴하지 않고 재기시키는 것이 집념이다. 그것 뿐만은 아니다. 대저 독창적인 업무라 할 수 있는 것도 집념의 산물인 경우가 많다. 유카와(湯川) 박사는 중간자 이론(中間子理論)의 힉트를 잡자리 속에서 얻었다고 한다.

그러나 그 배후에는 자나 깨나 그 한가지 일에 점착된 오랜 집념의 기간이 있었음을 잊어서는 안 된다. 일을 막다른 곳까지 밀어붙였던 경험이 없는 사람에게는 성공에 의한 자신(自信)이 생기지 않는다. 능력이란 자신의 높이와 너비라할 수 있다. 자신을 하나씩 하나씩 쌓아 올리는 일이 능력을 획득하는 과정이다. 집념이 결여된 사람에게는 자신을 얻는 기회가 주어지지 않는다.

35. 60점 주의로 속결하라. 결단은 적시(適時)에 하라. 정해야 할 때에 정하지 않는 것은 구제할 길이 없는 실패이다.

변화 시대의 경영에서는 시간의 요소가 크게 작용한다. 스피드야말로 생명이다. 경영을 스피디하게 하려면 말할 것도 없이 간부 스스로가 스피디해야 한다. 구체적으로는 결정을 스피디하게 해야 한다. 이것이 좀처럼 그렇게 되지 않는 것은 간부에게 완벽을 요구하는 습벽이 물들어 있기 때문이라고 생각한다.

완벽을 쫓고 있는 사이에 시기를 놓친다. 시기를 놓치면 설령 100점의 안이라도 50점의 결과가 되어 버린다. 가령 60점의 안이라도 시기를 놓치지 않고 자신을 가지고 행동하면 80점의 결과를 낳을지도 모른다. 운(運)이라는 것은 그런 때에 찾아오는 법이다.

사업에는 운에 맡겨야만 하는 일이 있다. 그런 경우에는 어떻게 하여 결정할 것인가가 아니고 오직 결단하는 일이 중요한 것이다. 운명의 신은 여성이라고 한다. 이것을 손에 넣으려면 첫째도 둘째도 셋째도 밀어붙여야만 한다는 비결을 발휘할 수밖에 없다.

36. 성공은 다음 성공에의 계기로 삼아라. 실패는 다음 성공에의 발판으로 삼아라.

큰 사업에서나 작은 업무에서나 하나의 성공이 그것만으로 정지되어 버리는 일이 있다. 왜 그렇게 되느냐 하면 기업이든 개인이든 그 성공 위에 주저앉아 코대를 높여 버리기 때문이다. 한번뿐인 성공은 아직 진실한 성공이라 할 수는 없다.

첫 번째의 성공이 계기가 되어 두 번째, 세 번째의 성공을 낳아야만 기업의 성장 또는 개인의 성장이 있다. 그렇기 때문에 성공은 성공의 어머니이다.

큰 사업이든 작은 업무이든 하나의 실패가 그것만으로 생명에 관계되는 일이 있다. 왜 그렇게 되느냐 하면 기업이든 개인이든 그 실패에 꺾여 위축되어 버리기 때문이다. 한번뿐인 실패는 실은 아직 실패라고는 할 수 없다. 중요한 것은 그 실패를 발판으로 삼아 장래에 어떻게 활용하느냐에 있다. 끝까지 실패의 원인을 규명하여 같은 실패를 두번 다시 되풀이하지 말아야 한다. 그렇게 되면 실패는 성공의 어머니가 된다. 이 두 가지의 상반된 격언은 애프터케어의 소중함을 지적하고 있는 점에서 공통의 진리인 것이다.

37. 성과가 있었기 때문에 보고하는 것이 아니고 반대로 자주 보고를 하기 때문에 성과도 오르는 것이다.

좋은 정보는 계속 오지만 나쁜 정보는 좀처럼 들어오지 않는다. 정보가 위로 올라감에 따라 좋은 정보는 무사 통과하지만 나쁜 정보는 정리되어 버리기 때문이다. 그렇기 때문에 상사가 정보의 판단을 그르치는 일도 일어난다. 보고라는 기능을 더욱 중시해야 한다. 단순한 인정보로 처치해 버릴 수는 없다.

좋은 정보이든 나쁜 정보이든 자주 보고한다는 것은 아주 적극적이며 용기가 필요한 행동인 것이다. 업무에 좋은 일만 있을 리는 없다. 좋은 일도 있겠지만 반드시 나쁜 일도 섞여 있다. 그럼에도 좋은 일만 보고해 오는 것은 업무 전체의 수행에 대해 확고한 자신을 가지고 있지 않는 증거이다. 자신이 있으면 나쁜 일이라도 오히려 적극적으로 보고하여 조언을 구할 것이다. 그러므로 자주 보고한다는 행동은 업무의 능률을 높이고 업무의 스피드를 빠르게 하며 성과를 올리는 일로 통하는 것이다.

광고 안내

협회는 레미콘저를 계간으로 발간하여 그동안 레미콘업계뿐만 아니라 학계, 정부기관 각종 기업체의 성원으로 광범위한 독자층을 형성하고 있습니다.

당 협회는 레미콘저에 다음과 같이 표지면을 광고란으로 할애하여 관련업체의 광고, 홍보를 게재하고 있으니 귀사의 적극 이용을 바랍니다.

— 다 음 —

계 제 면	색 도	광 고 료	크 기
표지 2면	칼 라	50만원(부가세 별도)	전 면
표지 3면	칼 라	40만원(부가세 별도)	전 면
표지 4면	칼 라	60만원(부가세 별도)	전 면

- (1) 광고안은 인쇄가능한 원색 분해필름
- (2) 마감일 : 년 4 회 발간(3, 6, 9, 12월호중 원하는 기간 선택) 수시접수
- (3) 문의처 : 서울시 강남구 역삼동 832-2(우덕빌딩 8층)
한국레미콘공업협회 기획과 566-7162, 7164