

經營者의 經營哲學 (Ⅲ)

鄭 鉉 祐

〈淑大教育大學院 教授, 政治學博士〉

Part VI. 상사와 부하와의 관계

38. 사람은 빨리 고도(高度)의 업무를 맡을 수록 뺏어날 공산(公算)이 크다. 업무는 중과 주의(重課主義)를 택하라.

근래에 인재 육성(人材育成)의 구호소리가 높다. 무엇을 하는가 하고 보면 견습소나 기업 학교와 같은 교육 시설을 만들기도 하고 시험 제도를 만들기도 하고 있다. 그것은 그것으로도 좋다. 그러나 그 이전에 해야 할 일이 있다. 그것은 직장의 공기나 업무의 상태가 인재 개발적으로 되어 있어야 한다는 것이다. 이것이 기반이다. 이 기반이 없으면 다른 시책은 열매 없는 꽃이라 할 수 있을 것이다.

직장이 업무를 인재 개발에 알맞게 바뀌려면 조직면이나 인사면에서 여러가지 조치를 취해야만 할 것이다. 그중에서 내가 가장 중시하는 것은 조기 중과 단련 주의(早期重課鍛鍊主義)이다. 어떤 사람이라도 젊을 때부터 능력을 엮도는 정도의 업무를 주어 준엄하게 단련시킨다.

그러한 곤란에 맞서서 노력을 거듭하고 고생을 쌓지 않으면 사람은 크기 않는다. 실력과 인간이 형성되지 않는다. 교육은 곱기만 해서는 못쓴다.

39. 업무의 보수(報酬)는 업무이다. 일한 보람이 있는 그러한 업무를 모두가 가질 수 있게 하라.

업무의 보수가 업무라는 것은 작고한 어느

기업가의 말이다. 우리 회사의 종업원 의견 조사에서도 이 의견을 긍정하는 결과가 나와 있다. 간단히 말해서 만족감과 일한 보람의 원천이 임금으로 대상(代償)되는 금전적인 요인보다도 업무로 대상되는 비금전적인 요인을 보다 많이 원하고 있다.

임금과 업무의 관계에 대해서는 여러 입장에서 갖가지 이론이 있을 것이다. 하지만 그것들을 초월하여 말할 수 있는 것은 인간의 기쁨은 금전만으로는 살 수 없다는 사실이다.

임금은 불만을 감소시킬 수는 있다. 그러나 만족를 증가시킬 수는 없다. 만족을 증가시킬 수 있는 것은 업무 자체라고 해야만 한다. 업무의 보수가 업무일 수 있는 업무를 만들어 내는 것은 쉬운 일은 아니다. 그러한 업무는 많지 않다는 반론도 있을 것이다. 하지만 그것은 틀린 사고 방식이다.

어떤 업무이든, 그것을 자발적 주체적으로 행동할 수 있는 업무가 되어지면 사람들은 거기서 일한 보람을 느끼게 되는 것이다. 업무의 종류나 정도보다도 업무를 추진하는 방법이 문제가 되어야 한다.

40. 사람은 시어리즈(series : 연속)로 사용하지 말고 패럴렐(parallel : 평행)로 사용하라.

한국의 기업에서는 사람이 세로로 연결되어 일을 하고 있다고 흔히 말한다. 일련의 종합된 업무라도 가로로 분할 되어 맑고 좋은 부분은 상급자가 취하고 침전되어 좋지 않은 부분은 하급자에게 배정된다. 그것이 속인적(屬人的)으로 약속자, 대졸, 고졸, 여자의 순으로 되어

있는 일이 많다.

이렇게 해서는 짧은 층의 사기가 오르지 않는 것도 무리가 아니다. 우리의 종업원 의견 조사에서도 이 사실을 입증하고 있다. 그들이 불만을 호소하고 있는 것은 임금이나 노동 시간이나 후생 시설의 문제가 아니고 실은 업무의 부여 방법에 있었던 것이다.

업무는 세로로 쪼개어 주어야만 한다. 한 사람이 처음부터 끝까지 일관하여 마무리할 수 있는 일을 시키도록 한다. 그 마무리되는 일 속에 plan·do·see의 사이클이 회전되도록 한다. 하나의 직장속에서 대·중·소의 사이클이 결합하면서 돌아가는 것이다.

업무를 세로로 쪼개면 당연히 사람은 가로로 줄을 서게 된다. 이 체제야말로 사람들이 일한 보람이 있는 업무를 가지고 실질적으로 행동할 수 있는 기반이 되는 것이다.

41. 능력이 있기 때문에 지위를 맡기는 것이 아니고 지위를 맡겨 능력을 발휘시켜라.

사람을 임용할 때에 우리는 자칫하면, 그는 능력을 갖추게 되었으니 이제 지위를 주어도 괜찮을 것이라고 생각한다. 그러나 잘 생각해 보면 그 사람에게 능력이 있다는 것은 그 사람의 과거와 현재의 지위에 대해 능력이 있다는 것이며, 장래의 지위에 대해서도 그대로 통용된다는 보장은 아무데도 없다.

상부의 지위, 새로운 지위에 대한 능력은 실제로 그 지위를 맡겨 시켜 보지 않으면 입증할 수 없다. 설령 그 사람의 능력이 80이고 지위가 요구하는 능력이 100일지라도 굳이 임용함으로써 그 사람의 능력을 100으로 끌어올려야 하는 것으로 생각해야만 한다.

사람은 지위를 부여받았다는 사실에 의해 놀라운 힘을 발휘하게 되는 것이다. 젊은 사람들에게 일찍 지위를 부여하는 일을 더욱 진지하게 다루어야 한다고 생각한다.

42. 사람은 항상 조금 부족하게 해 두어라. 그렇지 않으면 사람은 크지 않는다.

나의 경험에 따르면 인재가 개발되는 직장에서는 업무에 비해 인원이 항상 부족하다. 한 사람에 대한 부하(負荷)가 아주 크다. 한 사람

한 사람이 자기의 능력을 약간 초과하는 업무를 부담하고 있다. 거기에는 스스로 곤란을 이기고 단련을 쌓아야만 하는 환경이 조성되어 있다. 그런 환경이 사람을 살려 크게 하는 것이다.

소수 정예(少數精銳)라는 말이 있다. 이 말에 두 가지의 의미가 있다. 하나는 정예를 소수로 사용한다는 것이다. 그러나 또 하나 사람을 소수로 하면 모두 정예가 된다는 것을 중요시하고 싶다.

전자라면 이미 완성된 정예를 자기의 주위에 모운다는 것으로서 이기적이라할 수 있다.

후자라면 지금 자기의 주위에 있는 옥석(玉石)이 뒤섞인 사람들을 보석은 더욱 더 연마시키고, 돌은 단련에 의해 보석으로 바꾸어가려는 것으로서 전원의 능력 향상을 의도하고 있다.

사람을 조금 부족하게 두는 것은 인재개발을 위한 절호의 분야이다.

43. 인간의 능력에 큰 차이는 없다. 있다고 하면 그것은 근성(根性)의 차이이다.

개인의 능력에는 틀림없이 고저의 차가 있다. 하지만 그것은 알려진 사실이다. 오히려 능력의 형태 또는 타입의 차이가 더 크다. 형태의 차는 어느쪽이 위이고 어느쪽이 아래일 수는 없다. 계획 능력이 뛰어난 사람이 실행 능력에 뛰어난 사람보다 위라든가, 설계 능력이 우수한 사람이 제작 능력에 우수한 사람보다 위라든가 하는 사고 방식은 틀린 것으로 알아야 한다.

하지만 우리의 주위에는 같은 능력으로 출발해도 긴 마라톤 경주를 하는 동안에 차가 생겨 결승점에서 크게 차이가 생기는 사실이 엄연히 있다. 대체 이것은 왜 그렇게 되는 것일까. 이것을 푸는 열쇠는 속된 말로 근성에 있다고 생각한다.

근성이란 여러 가지 정의로 내리는 방법이 있겠지만 요컨대 업무에 대한 욕망의 강도와 지속력이라고 생각할 수 있다. 업무에 대한 욕망은 실은 누구나가 가지고 있다. 그러나 사람에 따라 강하고 약한 차이가 있고 오래 지속되는가,

잠시의 불꽃으로 끝나는가의 차가 있다.

남보다 강한 욕망 그리고 오래 지속되는 욕망으로 중도에서 낙차가 되지 않고 최후의 승리를 쟁취해야 하지 않겠는가.

44. 사람은 그 장점만 취하면 된다. 단점은 알 필요는 없다.

원래 완전한 사람은 존재하지 않는다. 어떤 사람에게도 장점과 단점이 반드시 있다. 거기에 인생의 묘미가 있을 것이다. 그런데 사람이 사람을 볼 경우에 도대체 장점은 보고 싶어 하지 않고 단점을 보고 싶어 한다.

술집에서 샬러리맨의 대화를 듣고 있으면 그것을 잘 알 수 있다. 직장에서도 오십보 백보이다. 단점을 왈가 왈부하는 감점 주의(減點主義)가 횡행하고 있다. 이러한 마이너스 효과는 사람의 마음을 부식시킬 뿐이다.

나는 사람의 장점을 보고 단점을 보지 않으려는 주의이다. 어떤 사람에게도 반드시 하나 짚은 장점이 있다. 그 장점을 활용하는 것이다. 장점을 계속 신장시켜 가면 단점은 점차 그림자를 감추게 되는 법이다. 팀워크라는 것도 각인의 장점을 잘 짜맞추는 일에 불과하다. 한 사람 한 사람의 장점은 서로 다를 수록 팀워크에서의 상승 효과(相乘效果)는 크다.

그렇게 하기 위해서는 개성있는 사람을 존중해야 한다. 개성이 있는 사람은 반드시 우등생은 아니다. 우등생 주의는 이제 유행하지 않을 것이 틀림없다.

45. 사람의 평가는 그 시점마다 고쳐서 보도록 하라. 사람은 변할 수 있는 것이다.

인사 이동이나 승진의 평정을 할 경우에 5년이나 10년 전의 옛날 일을 증거로 하여, “저 사람은 전에 이런 실패를 했다.” “어떤 비행(非行)이 있었다.” 그러니 알맞지 않다고 한다. 혹은 무슨 확실적인 일을 맡기려 할 때에, 저 석두들에게는 도저히 받아들여지지 않을 것이다. 어차피 말해도 소용이 없으니 이 안은 보류하자고 한다.

한번 재능은 이렇고 성격은 저렇다고 평가해 버리면 평생 그것이 따라다니는 것이다. 이러한 발상에는 근본에 인간 불신감이 있는 것이

지만 비록 불신감을 준 사실이 있었다더라도 인간은 변할 수 있다는 신념을 가지지 못한 점이 중대하다.

사람에 따라서는 실패나 비행을 계기로 삼아 변신하는 일도 있으며, 구폐를 벗어 던지고 갑자기 깨우치는 일도 있다.

인간은 변할 수 있다고 할 경우에 상사가 부하에 미치는 영향이 큼을 주의해야 한다. 상사가 바뀌었기 때문에 부하의 인간이 단편으로 변했다는 사례는 그렇게 진기한 것은 아니다. 하여튼 인간은 변할 수 있다는 사실을 잊어서는 안 된다.

46. 상사 한 사람의 판단이 한 인간의 일생을 좌우하는 일이 있어서는 안된다.

경영자로서 가장 크고 무거운 부담은 인사(人事)이다. 경영자는 확실히 인사권을 가진다. 하지만 그것이 독재권이어서는 안 된다. 그것은 말하자면 신 앞에 머리를 숙이고 두려워하며 행사해야 할 권한인 것이다.

인간은 아무리 상사일지라도 완전한 인간은 아니다. 상사에게도 판단의 착오라는 것이 있다. 한 사람의 상사의 판단에 의해 한 사람의 인간의 일생을 좌우하는 것은 신도 두려워 않는 세업(世業)이라 해야 할 것이다. 그래서 인사를 혼자서 정해서는 안 된다.

나는 인사를 널리 토의하여 정하기로 하고 있다. 어느 계층의 사람일지라도 모든 관계자를 모아 그 인사가 그 사람을 지금 이상으로 살리는 것이 되는가, 또한 새로운 분야를 개척하는 것이 되는가를 자세하게 토의한다. 중지를 모아 착오가 없도록 하는 것이다.

그러나 중지를 모아 최후에 결정하는 책임은 톱에게 있다. 톱은 그 때에 신에게 기도하는 심경으로 인사를 결정하는 것이다.

47. 유능한 부하를 끼고 놓지 않는 자는 무능하다는 말을 들어도 할 수 없다.

한국에서는 관리자의 지위를 측정하는 심볼로서 부하의 수가 있는 것 같다. 업무의 분량이라든가 업적의 고저에는 상관없이 부하의 수는 오직 많아지기만 한다는 것이다. 이것을 부하 소유 의식이라 한다.

나는 부하 소유 의식을 부하 차용 의식으로 전환하자는 말을 한다. 부하는 회사에서의 차용물에 지나지 않는다. 그러므로 너무 빌리지 않는 편이 좋다. 또한 빌려 온 것은 되도록 빨리 돌려 주어야 한다.

그런데 그 돌려 주는 행위가 좋지 못하다. 유능하지 못한 사람부터 돌려준다. 유능한 자는 끝까지 주위에 두려고 한다. 원래는 유능한 부하부터 차례로 돌려 주면서 다음에 이어지는 사람을 키우는 것이 옳을 것이다. 그것이 로테이션의 원칙이다.

그렇기 때문에 우수한 관리자란 기대된 업무를 보다 적은 수의 부하로 달성할 수 있는 사람, 부하를 빨리 제 구실을 하는 사람으로 길러 잇따라 방출시킬 수 있는 사람, 자기의 후계자를 만들어 내어 자기는 언제라도 떠날 수 있게 되어 있는 사람이다.

48. 상사가 그 의자에 눌러붙어 있으면 부하는 크지 못한다. 자기는 언제라도 진출할 수 있도록 후계자를 길러라.

관리자가 가져야 할 마음가짐의 하나로서 연속하고 싶은 마음이 있을 것으로 생각한다. 자기만의 업무를 다하는 것만으로는 평사원에 지나지 않는다. 그위에 후계자를 길러 인계하는 시기를 선택한다는 업무가 부가되는 것이 관리자의 관리자다운 연유일 것이다.

나는 짧은 기간에 사라져도 기업은 과거·현재·미래로 연속되어 간다. 이 연속되는 모습을 생각하는 것이 연속성이다. 그러나 실제로는 관리자는 전혀 반대의 태도를 취하고 있는 것이 아닐까. 한번 획득한 위치는 사수(死守)한다. 자기와 경합되는 부하는 두고 싶어하지 않는다. 그러한 권력 주의적인 환경에서는 후계자는 절대로 크지 않는다는 것을 알아야 한다.

우리의 회사에서 후계 후보자 육성 제도를 취하고 있는 것은 이러한 사고 방식에서이다. 두 사람의 후보자를 2년 이내에 양성시킬 의무를 지운다. 자기는 언제라도 진출할 수 있는 상태를 만든다. 그렇게 하면 관리자 스스로도 다시 좋은 위치가 기다리고 있는 것이 되기도 한다.

49. 관리자는 먼저 자기 자신을 관리하라. 그렇게 하면 부하를 관리할 필요도 적어진다.

나는 관리자라는 말을 좋아하지 않는다. 상사가 부하를 관리하고 사람이 사람을 관리한다는 생각에 걸리는 것이 있다. 원래 인간은 자발적인 의사를 가지고 실질적으로 행동할 수 있는 일에 최대의 보람을 느끼는 존재이다.

그 과정에서 자기 자신을 관리하는 자유와 책임을 소유하는 것이다. 그러므로 사람을 관리하는 일이 허용되는 것은 원래는 자기 자신 이외는 없을 것이다.

앞으로의 직장 관리는 자기 관리의 방향으로 되어지지 않으면 결코 성공하지 못할 것이다. 앞으로의 관리자는 명령자가 아니고 요망자이며, 통제자가 아니고 원조자이며, 비평자가 아니고 공감자(共感者)가 아니면 안 된다는 의미도 여기에 있다. 즉 부하의 한 사람 한 사람이 자기 자신의 관리자가 되도록 동기(動機)를 부여하는 역할을 하는 것이 내일의 부과장의 모습이다. 그리하여 부하가 자기관리를 심화(深化)함에 따라 부과장에 의한 관리는 점차 필요가 없어지게 될 것이다. 지금 관리자에게 가장 요망되는 것은 남에 대한 관리가 아니고 자기에 대한 관리이다.

50. 부하에게 강요하기 전에 먼저 스스로 터득하라. 부하에게 침투되지 않는 것은 스스로가 터득하지 않았기 때문이다.

우리가 목표 관리를 하기 시작한 무렵의 일이다. 나는 목표 관리의 정신에 찬성하여 이것을 전사원의 행동 규준으로서 채택하는 취지를 선언하고 스스로 상담자의 역할을 담당했다.

그 후 1년이 지나고 다시 어느 정도의 효과가 있는지 조사해 보도록 했다. 그래서 알게 된 것은 성과의 정도가 사업장에 따라 직장에 따라 고저가 각각임을 알았다.

그 이유에는 여러 가지가 있지만 결정적인 이유는 그 사업장이나 직장을 거느리는 간부와 관리자의 마음가짐에 의한 것이었다. 즉 간부나 관리자가 목표 관리의 정신이나 기법을 어느 정도 터득하고 있는가가 키포인트로 되어 있었다. 상사가 적당한 이해만으로 형식적으로

전달한 직장에서는 목표 관리는 짐이 되고 있었다.

상사가 공명(共鳴)을 느껴 열의를 가지고 실천한 직장에서는 목표 관리는 싱싱한 공기를 자아내고 있었다. 대개의 관리자는 대개의 것을 이해할 수 있다. 그러나 그것을 터득하는 것이 아니면 진실한 관리자의 자격이 부족하다고 해야 할 것이다.

51. 간부는 알몸이 되어 부하를 접하라. 권력의 의식을 제거하라.

상사가 가지는 권력 의식이라는 것은 의외로 그 자신에게는 구축되어 있지 않다. 그러나 부하쪽에서 바라보면 역역한 스테이투스 심볼(Status symbol)로서 비치는 것이다.

상사는 자기가 “과장님, 부장님”하고 직함으로 불리기를 좋아하는 것 같다. 태어나면서부터 훌륭한 성명을 가지고 있으니 “○선생님”하고 부르도록 하면 되는 것이 아닌가.

상사는 호화호운 개실(個室)과 책상을 좋아한다. 미국 같은 나라의 매니저부터도 그러하다. 하지만 그것은 부하와의 심리적인 거리를 더욱 더 넓히는 것이 아닌가.

상사는 전속의 비서를 두고 싶어 한다. 그러나 지금의 일본의 비서는 잡무(雜務)를 담당할 뿐이다. 어릴적의 도덕 교과서에 “자기의 일은 자기가 하라”고 했다. 자기가 한다면 비서는 필요없다.

상사는 출장할 때에 가방을 들어 주기를 좋아한다. 정승 행렬의 현대판인가. 외국의 매니저는 혼자서 뛰어다니고 있지 않는가.

간부에게는 어느새 액세서리가 장식된다. 액세서리를 제거하고 신변을 청결히 하도록 해야 할 것이다.

52. 더욱 부하에게 접근하라. 말을 걸어라. 분재(盆裁)도 가장 좋은 거름은 주인이 매일 아침 입김을 불어 주는 일이다.

목표 관리가 아무래도 제대로 되지 않는다고 호소하는 관리자가 많다. 개중에는 부하의 노력 부족 탓으로 돌리는 족속들마저 있다. 그러나 내가 보기에는 목표 관리가 시작되고 난 다음에 관리자 자신의 보살핌이 부족하고 풀로

(follow)를 태만히 한다는 점에 근본 원인이 있다고 생각한다.

목표를 세우고 권한을 주어 자주적으로 행동을 시키는 것이므로, 이젠 명령이나 지시나 간섭도 할 수 없음을 기화로 부하로부터 떨어져 나가 버린다. 이 태도가 틀린 것이다. 맡긴다는 것은 방임해도 좋다는 것이 될 수는 없다. 오히려 지금까지보다 그 이상으로 부하의 행동에 주의하여 방황할 때에는 충고를 하고 곤경에 처했을 때에는 도와주고 주저하고 있을 때에 격려한다는 태도가 필요하다.

부하에 접근하여 말을 건넨다는 행동, 육친(肉親)과 같은 마음으로 동정을 한다는 마음이 짐이 필요하게 된다. 명령·지시·간섭은 안 하지만 충고·원조·격려는 많이 하도록 한다. 이 두 가지 일은 조금도 모순하지 않는다는 것을 알기 바란다.

Part VII. 위와 아래로의 리더십

53. 리더십은 위를 향해서도 발휘하라.

종업원 의견 조사에서 재미있는 결과가 나와 있다. 부하가 본 바람직한 상사로서, 자기의 상사가 그 위의 상사에게서 받은 지시를 정확히 파악하여 반론도 사양않고 가부를 명백히 하며, 저작 소화(咀嚼消化)시킨 상태에서 내려주는 사람이 상당히 현저하게 부조(浮彫)되어 있는 것이다.

상사가 부하에 대해 어떻게 하느냐는 것이 아니고, 상사가 그 위의 상사에 대해 어떻게 하느냐가 문제되어 있다.

리더십이라 하면 어쨌든 위에서 아래를 향한 행동으로 알고 있다. 하지만 그래서는 일방적이다. 아래서 위를 향한 리더십이 필요한 것이 아닌가. 아니, 위를 향한 리더십을 제대로 잡지 못하는 사람이 어떻게 아래를 향한 리더십을 제대로 구사할 수 있겠는가.

위를 향한 리더십이라 하면 괴상한 말인지도 모른다. 그러나 우리 나라에서는 상하의 차별이 너무나 심하다고 생각한다. 틀림없이 연령이나 근속(勤績)이나 임금에서는 상하의 차가

있다. 그러나 한 사람 한 사람이 담당하는 기능은 옆으로 줄을 서 있다고 생각하기 바란다. 옆으로 줄을 서서 절차 탁마하는 것이다. 이렇게 생각하면 위를 향한 리더십은 이상할 것도 없고 아무렇지도 않다.

54. 동기 부여(動機賦與)는 부하에 대해서뿐만 아니라 동료나 상사에 대해서 하라.

동기 부여라 하면 아무래도 상사가 부하에 대해서 행하는 면만이 강조되는 것 같다. 그것이 대강(大綱)임에는 틀림없다. 그러나 동기 부여에는 부하가 동료나 상사에 대해서 행하는 면도 있음을 잊기 쉽다. 동기 부여는 동료를 향해서도 있어야 한다.

예컨대 동료의 업무에 끊임없이 깊은 관심을 보이면 상대방도 감응(感應)되어 이쪽 일에 페이스를 맞추어 줄 것이다. 상대방의 일을 도와주면 상대방도 또한 이쪽의 일에 공헌하도록 움직여 줄 것이다.

동기 부여는 상사를 향해서 해야 할 필요도 생긴다. 이렇게 말하는 것은 상사도 역시 사람이기 때문에 칭찬을 듣거나 격려를 받으면 기분이 나쁘지 않기 때문이다.

이를테면 상사가 방황하고 있을 때에는 자진하여 그의 품속으로 뛰어들어가서 격려한다. 상사가 좋은 일을 하면 진심으로 솔직한 찬사를 보낸다.

아래를 향한 동기 부여는 위를 향한 동기 부여와 옆을 향한 동기 부여가 수반될 때에 완성된다고 할 수 있다.

55. 간부는 때때로 현장을 걸어라. 걷고 있으면 일이 분명히 보이게 된다.

간부가 가진 정보는 어쨌든 단색(單色)으로 되기 쉽다고 한다. 원래의 정보는 천연색이지만 위로 올라오는 동안에 걸러지기 때문이다. 그렇게 묶어지고 약해진 정보에 의거하여 그릇된 판단 따위를 하고 있으면 곤란하다.

단색 정보를 천연색 정보로 되돌리기 위해서는 스스로의 발로 현장을 걸으면서 스스로의 눈으로 현장을 보아야 한다. 현장의 공기를 맛보고 일하는 사람들의 감각과 직접 접촉한다. 그렇게 함으로써 추상화된 정보는 갑자기 구상

성(具象性)을 띠고 활기를 가지게 된다.

현장에는 변화가 있는가 하면 뒷골목도 있다. 간부는 뒷골목 길을 걸어야만 한다. 성적이 나쁜 직장, 문제를 안고 있는 직장, 햇빛을 받지 못하는 직장을 보아야 한다.

기공식이나 준공식 때에만 모습을 나타내는 간부는 타관 사람의 신관(神官)과 같다고 해야 할 것이다.

56. 부하는 상사를 불러 내어라. 라인(Line)은 스텝을 잘 구사(驅使)하라.

프로젝트 팀, ZD 그룹, QC 씨클 등의 활동을 보고 있으면 재미있는 현상이 나타나고 있는 것으로 생각된다. 그것은 이러한 집단을 구성하고 있는 사람들이 세로로 줄을 서지 않고 가로로 줄을 서게 되는 일이다.

물론 직위, 자격, 급료 등은 세로의 관계에 있다. 그러나 일에 착수하는 단계가 되면 모두가 각자의 역할을 대등하다고 느끼고 가로의 관계에 서게 된다. 그렇게 되면 상사와 부하, 스텝과 라인 사이의 관계도 전과는 달라지게 된다.

집단이 자발적이고 실질적으로 행동할 수 있게 되면 직장의 문제점과 개선안이 그들의 미팅 속에서 활발하게 튀어 나오게 된다. 그 문제점은 그들 사이에서 도저히 개선될 수 없으면 그들은 상사를 불러 내어 그 원인을 바로잡는다.

상사쪽에서도 쉽게 나가서 납득이 갈 때까지 문답을 주고 받는다. 그 개선안이 기술적으로 혹은 코스트적으로 실행이 가능한지의 여부를 알 수 없을 때에는 그들은 즉시 스텝을 찾아가 간다. 스텝쪽에서도 진지하게 그들의 기대에 부응되도록 지혜를 짜내는 것이다.

57. 부하는 상사의 뒷모습에서 배운다. 상사 각 진지하게 업무에 열중하는 일이 최상의 교육이 된다.

연구회 같은 데서 흔히 관리자는 어떻게 부하를 지도해야 하는가가 논의된다. 정말 옛날과는 달리 근래에 와서는 동기론(動機論)이 대세를 차지하고 있는 것 같다. 대단히 바람직한 일이라고 생각한다.

그러나 한 가지 마음에 걸리는 것이 있다.

그것은 관리자가 부하를 향해 “어떻게 해준다” “어떻게 시킨다”는 발상이 많은 일이다. 자기 자신의 일은 제쳐 놓고 있는 것이 문제이다.

실제로는 부하는 그러한 관리자의 앞모습보다는 평소의 뒷모습을 보고 있는 것이다. 뒷모습에서 배우는 것이다. 뒷모습이 훌륭하면 잡자코 있어도 따라온다. 그런 의미에서는 부하의 지도란 앞모습을 단장하는 일이 아니고 뒷모습을 바로잡는 일이라 하고 싶다.

관리자 스스로가 진지하게 업무에 열중하고 스스로의 부족함을 반성하는 그러한 모습으로 보이는 성실한 태도가 부하에 대한 최상의 교육이 된다. 부하는 관리자의 거울인 것이다.

58. 칭찬을 해야 할 때에는 칭찬을 하고 꾸짖어야 할 때에는 꾸짖어라. 칭찬도 꾸중도 하지 않는 관리자는 구제불능이다.

옛날의 상급자는 부하를 칭찬하고 꾸짖는 일을 정확히 실행하고 있었다. 그점에서 지금의 관리자 쪽이 못하다는 생각이 드는 것을 어쩔 수 없다. 어쨌든 칭찬도 꾸중도 하지 않는 자가 늘어난 것이다.

상사와 부하간의 마음의 관계가 아주 약하다고 말하지 않을 수 없다. 설령 칭찬과 꾸중을 하고 있어도 테크닉에서 하는 일이 많다. 칭찬한 것 같지만 실제로는 인사치레에 불과하다. 꾸짖은 것 같지만 실제로는 화를 내고 있다.

민감한 부하는 그러한 조작(造作)을 즉시 간파해 버린다. 상사와 부하간에 인간적인 마음의 상통이 있으면 부하의 성공을 더불어 기뻐하고 부하의 실패를 더불어 반성한다는 행동이 자연히 나타날 것이다. 그러한 때에 부하는 상사의 말을 액면대로 받아들이는 법이다.

나로서는 더욱 칭찬하라고 제안하고 싶다. 아무리 작은 성과라도 적극적으로 받아들여 칭찬해 주자. 부하라는 애처로운 인간은 상사에게서 인정받는 것에 최대의 기쁨과 보람을 맛보는 것이니까.

59. 스페셜리스트를 양성하라. 전문직에 권위를 부여하라.

전문직 제도가 제대로 육성되지 않는다고 한다. 그 가장 큰 원인은 세상에 통용되는 잡 타

이틀(job title)이 사회적으로 확립되어 있지 않은 때문일 것이다. 부장, 과장이라는 관리직만이 세상에서 평가된다. 그래서 누구나가 한결 같이 관리직을 바라게 된다.

앞으로의 기업은 관리직을 윗도는 정도의 전문직을 바라게 되리라고 나는 보고 있다. 세상이 인정을 하지 않더라도 기업 안에서 전문직을 양성하고 권위를 부여해 가지 않으면 안 된다. 그렇게 하려면 어떻게 할 것인가.

무엇보다도 중요한 것은 전문직을 존중하는 기풍을 사내에서 배양하는 일이다. 임용에 있어서는 누가 보더라도 저사람이라면 하고 수공이 같 만한 우수한 사람이 되어야 한다. 관리직의 부적격자를 돌리는 정도라면 전문직의 이름을 스스로 더럽히는 것이 된다.

다음으로 전문직의 의견은 최대한으로 존중하는 것을 관리자에게 의무화시키는 일이다. 이 보증이 없는 전문직은 이윽고 유명 무실한 존재가 되어 버린다.

또한 대우에도 관리자를 웃도는 정도의 조치를 취하는 일이다. 일류의 사람이라면 중역을 초과하더라도 조금도 상관없다.

60. 현장의 일은 현장에 맡겨라. 현장 출신의 직장(職長)이 매니저로 많이 승진하게 되어야 한다.

신제품, 신기술의 개발에 대해서 논의할 때에 흔히 기술자의 부족 문제가 대두된다. 그런 때에 나는 자주 말한다. 기술자의 부족을 말하기 전에 기술자를 어느 정도로 활용하고 있는가를 들려 주기 바란다라고.

그 한 가지 예로서 그들이 적지 않게 제조 현장에 투입되고 있는 사실이 있다. 그러한 경우에 관리직에 있는 자는 현장이 약하기 때문에 불가피하다고 한다. 이것은 틀린 생각이다. 현장을 자립시키려는 의지나 노력이 전혀 느껴지지 않기 때문이다.

기술자는 자기들이 없으면 위험해서 보고 있을 수 없다고 믿고 있으며, 현장 사람들은 저무리들이 말하는 대로 하고 있으면 된다, 혹은 저무리들이 있기 때문에 우리의 권위가 서지 않는다고 체념하고 있다. 이래서는 언제까지나

답돌이를 하는 악순환일 뿐이다.

지금 우리는 기술자를 현장에서 끌어 올리면서 그 뒤를 제조장(製造長)에게 계승시키는 계획을 추진하고 있다. 현장을 현장답게 하라. 떡은 떡장사에게 맡겨라든 셈이다.

61. 여사원의 마음 밑바닥에는 의욕이 충분하다. 그 의욕을 끌어 내어라. 끌어 내는 역할은 남자 사원쪽에 있다.

여사원을 두고 흔히 작장의 꽃이라든가 의자라는 말을 한다. 그녀들의 업무 의식이라든가 근무 태도를 한탄하는 소리이다. 그러한 사실이 엄연히 있음도 부정하지 못할 것이다.

그러나 한탄하는 것만으로는 사태가 조금도 개선되지 않는다. 여사원이 거기에 존재하는 이상, 필요한 것은 어떻게 하여 의욕을 일으키고 힘을 힘껏 발휘하며 일에 보람을 느끼게 하느냐에 있다.

세상이나 사내에서의 의식 조사에 의하면 여성의 직업 의식은 의외로 높은 것이다. 그 마음의 밑바닥에는 의욕이 충분한 것이다. 그 의욕을 밖으로 끌어내면 되는 것이다. 그것이 안 된다고 한다. 누가 그렇게 말하느냐 하면 남성의 관리 감독자이며 사원이다.

그러면 어떠한 대책-체계적 훈련, 평소의 직장 지도-등을 취해 왔느냐 하면 없는 것과 마찬가지이다. 있는 것은 남성의 여사원 의식 뿐인 것이다. 아무래도 여성이 의욕을 가지지 못하는 것은 대부분의 책임이 남성쪽에 있는 것 같다.

VIII. 능력의 개발

62. 교육은 찬스에 지나지 않는다. 이것을 살리느냐, 죽이느냐 하는 것은 본인에게 달렸다.

대체 사람이 사람을 교육한다는 것이 가능한 일일까. 상사가 부하에게 능력을 심어 주는 일이 가능한가. 창조력이라든가 활력과 같은 고도의 능력을 외부에서 부가시킬 수 있겠는가.

만일 예스라 하는 사람이 있다면 그 사람은 착각하고 있는 것이다. 그는 찬스를 부여하고 있음에 지나지 않는다. 그 찬스를 활용하느냐

활용하지 않느냐 하는 것은 찬스를 부여받은 당사자의 자주성에 기대할 수밖에 없다. 당사자의 자주성으로서 그 찬스를 자기집 약상자의 약 같은 것이 되게 하는 것이다. 즉 진실한 교육은 자기 개발에 그 기초를 두고 있다고 해야 할 것이다.

그런데 이 자기 개발을 핑계로 상사가 부하에 대해 교육 책임을 포기하는 것은 용서되지 않는다. 상사는 부하가 자기 개발을 하고 싶은 환경, 부하가 자기 개발을 하지 않을 수 없는 환경을 만들어 줄 의무가 있다. 그 환경이란 무엇인가. 그것은 결코 훌륭한 교육시설도 아니고 맹렬 특훈(猛烈特訓)도 아니다. 그것은 상사와 부하가 매일 지내는 직장 그 자체이며, 매일 대처하고 있는 업무 그 자체이다. 직장이나 업무를 자기 개발에 알맞게 바꾸어가는 것이 선결(先決)일 것이다.

63. 기술계 직원은 사무계의 공부를 하라. 사무계 직원은 기술계의 공부를 하라.

앞으로의 비즈니스맨의 제1의 자격 요건은 스페셜리티(Speciality)를 가지는 것이라 생각한다. 스페셜리티라 하는 것은 좁고 깊은 전문능력을 가리키는 것은 아니다. 폭넓고 또한 속이 깊은 가장 자신있는 기술이라고 부르는 것이 옳다.

자기의 전문 능력을 중심으로 인접 영역과 관련 영역도 포함한 높고 풍부한 능력인 것이다. 그래서 우리는 반대 교육이라는 것을 권장하는 것이다. 일단 기업인이 되면 기술자이기 때문에 사무에 관심이 없다, 기계 기술자이기 때문에 전기는 사양하겠다, 사무 직원이기 때문에 기술은 모른다는 따위는 가소로운 일이다.

앞으로는 시스템으로 일을 하기 때문에 옆으로 옆으로의 공부를 하는 일이 중요하다. 엔지니어가 경영 관리론을, 기계 기술자가 엘렉트로닉스(electronics)를, 사무 직원이 초보 공학을 공부해야한다. 이것은 반대 교육이라 한다.

조셉 마질은 '인간 회복의 경영학' 속에서 매니저가 지녀야 할 능력으로서 직업적 기술 25%, 혁신적 창조력 25%, 나머지 50%는 교양이라 했다.

64. 구덩이를 깊이 파려면 너비가 있어야 한다.

회의 석상에서 인재 개발의 문제가 나와 능력의 전문가와 종합가와의 균형이 논의된 일이 있다. 전문가라 하면 깊고 좁고, 종합가라 하면 넓고 얇게 되기 쉽다. 그 때에 한 말이지만 전문가가 깊이 나아가는 것은 당연하지만 좁아진다는 것은 이해할 수 없다. 진실로 깊어지기 위해서는 인접의 영역에 끼어들면서 점점 너비(폭)를 넓혀가지 않으면 안 된다. 깊이에 비례하여 너비가 필요하게 된다. 즉 진실한 전문가란 깊고 넓게 하는 것이다. 그리하여 이 깊고 넓은 극한(極限)이 종합가가 되는 것이라고.

이 사실은 스페셜리스트·제너럴리스트론(論)에도 통한다. 스페셜리스트가 깊이 파들어가면서 너비를 넓혀 가서 그 과정에서 점점 제너럴리스트로 올라간다고 보아야 하지 않겠는가. 따라서 완벽한 제너럴리스트는 이 세상에는 존재하지 않을지도 모른다. 그러나 깊은 스페셜리스트가 넓어져야 할 필요, 넓은 제너럴리스트가 깊어져야 할 필요는 무한히 있다고 해야 할 것이다.

65. 삼나무의 숲은 한 그루 한 그루의 나무가 상호 교정(相互矯正)으로 똑바로고 높게 솟아오른다. 절차 탁마(切嗟琢磨)를 하라.

삼나무는 똑바로고 길기 때문에 양재(良材)로서 존중된다. 삼나무는 밀식(密植)을 한다. 밀식되기 때문에 삼나무는 이웃의 삼나무들과 절차 탁마하면서 위로 뻗어난다. 여분의 가지는 달지 않는다. 너무 굵어지지 않도록 연륜을 꼭 알맞게 새긴다. 똑바로 높게 솟아오른다. 하늘을 향한다. 이 ‘삼나무’라는 글자 대신에 ‘인간’이라는 글자를 넣고 싶다.

IX. 시스템 지향과 합리화

66. 회사 전체가 ‘시스템’이라는 개념을 터득하라.

간부의 연수회에서 ‘경영의 시스템화’라는 테마를 제시했을 때, 시스템이란 무엇인가 그 정의를 주재자가 명확히 해주지 않으면 우리는 논의할 수 없다는 불평이 나왔다고 한다.

시스템이라는 개념은 그 정도로 파악하기 어렵다. 뿐만 아니라 그만큼 오해되고 있다. 우리에게 중요한 것은 시스템의 지식을 획득하는 것이 아니고 시스템적인 사고(思考)를 터득하는 데에 있기 때문이다.

시스템적인 사고라면 무엇을 할 수 있는지가 아니고 무엇을 해야 하는가이다. 인풋(in put)에서 아웃풋(out put)을 도출(導出)하는 것이 아니고 아웃풋을 먼저 정하고 그것에 맞는 인풋을 고른다.

불확정 요소를 교란 인자(攪亂因子)로 보지 않고 성장 인자로 본다. 동일 계열의 세로의 연결보다도 이계열(異系列)의 가로의 연동(連動)을 중시한다. 조직을 직능(職能)의 분화(分化)로 보지 않고 기능의 네트 워크(net work)로 본다. 이러한 것이 행동이나 태도에 살아 있어야 한다.

시스템이라 하면 곧 컴퓨터나 기계계를 상기한다면 터득은 고사하고 이해도 아직 멀었다고 할 수 밖에 없다.

67. 관리자는 시스템 마인드(system mind)를 터득하여 모든 일에 시스템으로 어프로치(approach)하라.

아폴로는 시스템의 승리라 한다. 2만의 기업이 17만의 사람을 사용하여 7백 10만개의 부품을 모아 99.999%의 신뢰성을 가지게 하기 위해서는 전체와 부분을 매니지하는 정치(精緻)한 시스템이 있었음에 틀림없다.

무수한 서브 시스템이 가로 세로로 늘어서서 그물처럼 결절점(結節點)을 형성하고 연동하면서 토털 시스템(total system)을 만들어 내어가는 모습은 장관이라고 할 수밖에 없다.

내가 아폴로에게서 배우고로 제창한 취지는 시스템을 터득하는 데 있다고 해도 좋다. 관리자인 자는 무엇보다도 통합의 정신을 몸에 익히지 않으면 안 된다. 그것은 각 부문간의 벽을 제거하는 일에서부터 시작된다. 그 폴리시(policy)가 설령 자기 부문에 불리할지라도 조직 전체의 이익이 향상하는 것이라면 자진해서 지휘해야 한다. 그것이야말로 시스템 마인드의 실증인 것이다.

관리자인 자 또한 시스템을 조립하는 디자인 기법을 습득해야만 한다. 스스로의 주관적인 판단은 객관적인 과학적 수법을 받아들임으로써 시스템 전체에 어프로치하는 일이 가능하게 되기 때문이다.

68. 지금까지는 ‘능력’을 높이는 일을 해왔다. 앞으로는 ‘효율’을 좋게 할 생각을 하라.

미국 같은 데서는 이제 에피션시(efficiency) - 능률에서 빠져 나와 에펙티브니스(effectiveness) - 효율을 문제삼고 있는 것 같다. 능률과 효율이 어떻게 다른지 정의를 내릴 생각은 없다. 그러나 이 말을 빌려서 배후에 흐르는 사고 방식의 커다란 차이를 확인해 둘 효용은 있을 것이다.

역사적으로는 능률이라는 사고 방식은 생산 중심으로 받아들여져 양을 올리기를 노리고 있었으므로 주로 육체 노동이 대상으로 되어 있었다. 그것에 대해 효율이라는 사고 방식은 관리 중심으로 받아들여져 질을 높이기를 지향하므로 주로 두뇌 노동이 대상으로 되어 있다.

어프로치를 하는 방법으로서는 능률은 현상을 베이스로 한 문제점을 개선하는 점에서 아무래도 파트-국부의 처방이 되어 버린다. 그것에 대해 효율은 있어야만 할 모습을 그리는 데서부터 출발하기 때문에 시스템-대국(大局)의 디자인을 추구한다.

메저(measure)를 하는 방법으로서는 능률은 과거에 비해 현재의 개선률을 취하지만 효율은 장래의 목표에 대해 현재의 달성률을 구한다는 차이가 있다.

69. 합리화는 개선보다 먼저 제거하는 일부부터 시작하라.

합리화에 개선은 따르기 마련이다. 개선 그 자체를 저지할 생각은 없지만 아무래도 개선이 철저하게 이루어지지 않는다. 보통의 방법에 따르면 일련의 업무를 분석하여 문제점을 찾아내고 개선안을 세워서 실행하며 폴로업(follow up)한다.

이래가지고는 개선은 현상에서 크게 비약할 수 없으며 부분적으로 멈추는 일이 많고 대상 업무는 여전히 잔존해 버린다. 그래서 우선 업

무의 이상적인 상태를 추구하고 현실을 가능한 한 이상에 접근시키는 일을 생각해야만 한다.

따라서 문제점을 해결할 뿐만 아니라 일단 만족 상태에 있는 업무에서도 문제점을 찾아내어 개량하며, 나아가서는 아직 존재하지 않는 새로운 문제를 만들어 내어 설계하는 데까지 간다. 즉 시스템적 어프로치의 방법을 취한다.

시스템적인 어프로치에서 중요한 것은 하위 시스템의 기능을 제거함으로써 상위 시스템을 설계할 수 없는가 하고 생각하는 일이다.

개선에서는 본체(本體)가 남지만 제거하면 본체도 제로가 된다. 그 업무는 참으로 필요한 것인가, 제거할 수 없는가 하고 생각하는 것이 합리화의 시작인 것이다.

70. 인간에게는 인간다운 일을 시켜라. 그래서 기계가 있다.

기계화라는 것이 단순 작업을 낳고 단순 작업이 인간 소외를 일으킨다는 설이 있다. 이 사고 방식은 이상하다. 차라리 다음과 같이 생각해야 하는 것이 아닐까.

기계화는 인간의 육체 노동을 감소시키고 그것에 대신하여 두뇌 노동을 증가시켜 간다. 즉 인간이 인간다운 업무에 전념할 수 있게 하는 것이 기계화라고.

근대화된 공장에서는 이제 주금(鑄金) 노동과 같은 것은 소멸되어 가고 있다. 오히려 머리를 사용하는 업무가 증가하고 있다. 단순 작업을 낳는 것과 같은 기계화는 실은 기계화의 이름에 걸맞지 않는다. 진실한 기계화는 자동화나 컴퓨터리제이션(computerization)으로 나아감으로써 단순 작업을 없애가는 것이다.

일본에서는 지금까지 사람이 값싸게 평가되어 왔다. 그 버릇을 아직도 털어버리지 못하고, 예컨대 사람이냐 기계냐의 판단을 할 때에 코스트 계산을 하여 사람쪽이 값이 싸다, 그러니 급피 작전으로 나간다는 발상이 통용되고 있었다.

그러나 점차 임금이 상승하였다. 인간의 값어치가 오른다는 것은 이윽고 기계화의 진실한 의미를 명백히 하게 될 것이다.

71. 코스트 다운(cost down)은 생산만의 문제는 아니다. 앞으로의 코스트 다운은 영업에서부터 시작된다.

지금까지의 코스트 다운은 생산 중심주의였다. 그리하여 나름대로의 성과를 올려 왔다고 할 수 있다. 부가 가치 생산성에서 보면 우리나라의 대표적인 기업은 이미 유럽 제국을 앞질러 이제는 미국을 겨냥하고 있다. 그렇다고는 하지만 미국의 절반 정도이니 아직도 계속 노력이 필요하다.

그 노력이라는 것은 앞으로는 생산면만으로는 충분하지 않다. 나는 최초의 영업면에서부터 들어가야만 한다고 생각하는 것이다. 이것은 이시카와지마 하리마(石川島播磨)에서의 경험인데, 배와 같은 주문물에서는 성립 엔지니어링 여하가 코스트의 사명을 지배한다. 영업을 거래처를 향해 이러한 설계를 하면 이 정도로 저렴하게 된다고 납득시키는 것이 포인트이다. 영업을 거래처의 말에 따라 개개 별개의 주문을 받아 온다면 현장이 아무리 분투를 해도 코스트 다운은 뻥한 것이다.

그런 의미에서 영업의 활동이 경제 전기에의 개발을 가능하게 했다고 할 수 있다. 앞으로는 현장에서 만들기 쉽도록 영업을 작용한다. 일이 중요하게 된다.

72. 항상 '다른 방법이 없는가'를 생각하라. 그것을 관계 부문이 공동으로 하라.

코스트 다운은 기업으로서는 영원한 과제이다. 여기에는 재료가 떨어졌다는 일은 있을 수 없다. 요는 코스트 다운의 착안점(着眼点)과 방법이다.

지금까지의 코스트 다운은 컨베이어 시스템, 자동화, 품질 관리, 공정 관리 등등 오로지 생산면에서 요구하고 있었다. 아직도 불충분하여 더욱 철저해야 하겠지만 이래서는 착안하는 점이 좁다.

예를 들면 재료나 부품 등에 착안한다. 자재비는 생산 코스트의 반 이상을 차지하고 있는데, 이상하게도 절약의 대상이 되어 있지 않았다. 기껏해야 일괄 대량 구입의 이익을 생각하고 있는 정도였다. 내려가지 않는다는 상식이

지배하고 있는 것처럼 보인다.

그래서 다른 자재로 대체할 수 없는가. 다른 시방(示方)으로 되지 않을까 하고 생각한다. 자재의 기능에 힘을 빌리는 것이다. 기능이 맞는 것이라면 계속 바꾼다. 이렇게 생각하는 방법도 자재 부문에서만 머리를 싸매지 않고 설계, 제조, 검사 부문은 물론 외주처(外注處)업자도 포함하여 몽땅 참여하는 것이다.

기능을 빌리자면 부문간의 세력권은 부서야만 한다. 코스트 다운의 재료는 얼마라도 나뉠 수 있다.

73. 서류에 의존하는 사무 체제에서 이탈하라. 서류는 아무리 쌓아 올려도 업적과는 아무런 관계가 없다.

어느 연구 기관에서 들은 이야기지만, 보통의 비즈니스로 만들어지는 서류 중에서 2분의 1내지 3분의 1은 다음의 5항목에 해당하여 불요불급한 서류라고 단정하고 있다.

- ① 필요성에 의해서보다 타성에 의해서 만들어지는 서류
- ② 서식이나 통제가 미세한데까지 너무 파고 들어 많은 시간과 경비를 낭비하는 서류
- ③ 상사로부터 질문받을 것을 예상하여 사전에 용의 주도하게 준비되는 서류
- ④ 관리자의 결단이나 용기의 대응품으로서 만들어지는 서류
- ⑤ 호기심이나 취미를 만족시키기 위해 만들어지는 서류

간접 부문의 업무는 보는 데 따라서는 종이에 의한 업무라고 할 수 있다.

보고서, 통계, 연표, 편지 등을 만들어 돌려본다. 그런데 약간 역설 같지만 종이를 줄이는 일이 업무 자체의 합리화로 통한다고 생각한다. 생각해 보면 우리는 종이에 너무 지나치게 의존하고 있는 것 같다. 시험삼아 하루 종일 종이를 금하고 생각하는 일만을 명한다면 사람은 아마 자기의 머리를 사용하는 일이 얼마나 적었는가를 깨닫게 될 것이 틀림없다.

74. 실적이 예산을 훨씬 오버하는 것은 간부가 예산을 작성하는 식견(識見)이 없음을 나타내는 것이다.

예산은 간부의 의사를 수자로 단적으로 표명하는 것이다. 그런데 실제로는 그 의사의 정도를 느낄 수 없는 예산이 횡행하고 있다. 대개 간부에게는 예산이 강요된 노르마(책임량)로서 눈에 비치는 것 같다.

노르마는 반드시 실적과 비교된다. 달성도에 따라 그의 업적은 평가된다. 따라서 예산은 낮은 편이 좋다. 이것이 예산이 소극적으로 작성되는 이유이다.

실적이 예산을 크게 상회하는 일이었다. 톱

은 이것을 좋아해서는 안 된다. 실적이 예산을 하회(下回)했을 때 이상으로 경계해야만 할 것이다. 소극적으로 작성된 예산은 이미 예산의 이름에 맞지 않기 때문이다.

예산과 결산은 일치하는 것이 원칙이다. 불일치는 상회하든 하회하든 바람직하지 못하다. 이것은 예산을 건설적인 행동의 지표라고 생각하는 입장이다. 예산을 지배하는 사고 방식이다. 간부의 견식의 문제이다.

用語解説

■ 프레스시(生) 콘크리트의 산포(散布)

제품품질 산포(散布)의 주된 요인은 원료의 산포와 제조공정의 산포이다. 생콘크리트 제조에 있어서 자공장(自工場)의 공정은 스스로의 노력으로 산포의 폭을 최소화할 수는 있지만, 타공장으로부터 수납하는 골재 등의 품질의 산포는 어쩔 수가 없다. 이에 대응하기 위해서는 로트를 크게 잡든가 몇개의 로트를 통합하든가 해서 품질의 변동을 최소화하는 방법도 고려된다.

그러나 가장 중요한 포인트는 원료의 어느 품질이 달라지면 제품인 생콘크리트의 품질이 어떻게 달라지는가를 수량적으로 파악하는 일이다. 특성요인도 위에서 요인과 결과의 상관관계를 조사하여 상관관계가 큰 것을 관리하는 방식이 효과적이다.

요인의 산포는 최소화할 수는 있어도 제로화할 수는 없기 때문에 가공조건을 바꾸어 결과에 미치는 영향을 감소시킬 것도 고려해야 한다. 생콘크리트 공장은 매일 수많은 반복작업을 하고 있다. 따라서 데이터를 잡아 해석하는 일은 어렵지 않다. 생콘크리트에 대한 소비자의 불만에는 품질에 대한 것 외에 시기의 적절한 납품시기의 지연이나 수량부족 등도 볼 수 있다.

위커벨리기에 가장 많은 영향을 끼치는 요인은 수량(水量)과 공기량이며 이것들이 아직 균치 않은 콘크리트의 뭉기를 주로 지배한다. KS F4009에 슬럼프와 공기량이 생(生)콘크리트의 특성치로서 규정되어 있다. 슬럼프는 지정값이 25cm일 때는 $\pm 1\text{cm}$, 5cm 또는 6.5cm일 때는 $\pm 1.5\text{cm}$, 8cm 이상 18cm 이하의 경우에는 $\pm 2.5\text{cm}$, 19cm 이상일 때에는 $\pm 1.5\text{cm}$ 의 범위를 초과해서는 안된다. 공기량은 지정값이 5% 이하일 때는 $\pm 1\%$, 5%를 넘을 경우에는 $\pm 1.5\%$ 의 범위를 초과해서는 안된다. 그러나 이 2가지 특성치로 아직 균치 않은 콘크리트의 품질을 대표해주는 것은 도저히 무리이므로 거기에 문제점이 있다.

의외로 배터랑에 의한 육안검사쪽이 신뢰가 가는 경우가 많다.