

## 군대조직에서 경영을 배운다 (2)



**민간企業은** 자유경쟁이 실현되는 市場에서 他 기업보다 우수한 품질과 신뢰성이 높은 상품을 저렴한 비용으로 생산하는 것이 목적이다.

이에 반해 군대는 국가권력의 지시나 명령에 따라 적대국 군대와 싸워 이기는데 목적이 있다.

즉, 양자는 生産과 破壞라는 아주 상반된 조직논리를 가지고 있다.

이러한 개념의 차이에 불구하고 「人間」으로 구성되어 있는 집단이라는 공통성을 띠고 있다.

따라서 기업은 물론 군대도 그에 속하는 인간의 「의욕」을 고도로 높여 지속시켜야 한다.

이같은 의욕을 수량적으로 표현하는 지표로서 기업의 경우는 무단결근율, 군대의 경우는 탈주를 꼽을 수 있다.

군대는 특성상 「명령의 복종」과 「규율」이 조직을 유지하는 「뼈대」와 「살」이다.

탈주는 군대의 최대 적이다. 명령을 어기고 규율을 위반하여 행하는 탈주는 병사의 사기와 복무의욕을 저하시키는 주범이다. 이를 방지하기 위한 방안의 강구는 전투력 보존의 첩경이 된다.

기업차원의 예로 2차대전말기 패전의 기운이 감돌던 일본의 한 군수산업체의 야간 결근율은 70%를 웃돌았다. 헌병들의 엄중한 감시에도 불구하고 그토록 높은 수치를 보였다.

그러나 세계최고의 경제력을 자랑하는 일본의 현재 무단결근율은 1PPM(1백만분의 1)에 지나지 않는다. 그들의 기업관리 수완에 놀랄 뿐이다.

이에 비해 미국은 1%(84년)대의 무단결근율을 보이고 있으며 소련은 무단결근퇴치캠페인을 벌릴 정도로 심각하다.

우리는 여기서 경제력과 근로의욕과의 상반관계를 새삼 논할 필요가 없다.

기업이나 군대 등이 인간으로 구성되어 있는 이상 그들에게 활력을 줄 수 있는 수단이 필요하다.

이를 위한 가장 중요한 첫번째 수단이 「경제적인 자극」이다.

극히 관료화된 군대에서조차 일개 사병에서부터 장성에 이르기까지 정해진 급여가 어김없이 지불된다.



하물며 2차집단으로서 私企業은 말할 나위도 없다.

기업에서의 경제적인 자극은 조직원의 사기를 보전하는 중요한 수단이다. 기업이 이를 보강하기 위해서 특별상여금제도를 별도로 두고 있는 것은 이때문이다.

두번째 수단은 「승진 제도」이다.

기업이나 군대는 조직원에 대한 개인적인 평가를 향상하고 있다. 유능한 조직원을 능력과 실적에 따라 과감히 승진시키는 것이 조직원의 하고자하는 마음을 우러나게 하는 중요한 요소이다.

따라서 승진에 대한 기준을 합리적으로 설정하는 것이 조직원의 사기를 높이고 기강있는 조직을 만드는 첩경이다.

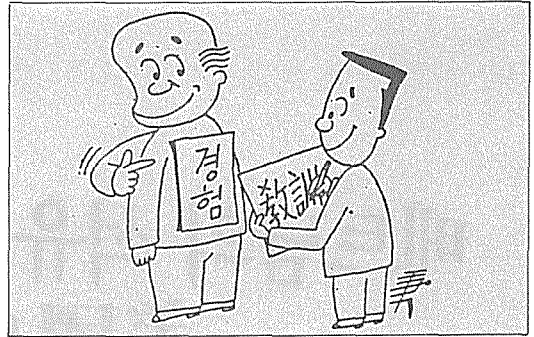
다음으로 중요한 요소는 「현장주의」이다.

관료화된 군대에서는 규칙이나 법률에 입각한 융통성없는 행동만으로는 전투에서 승리할 수 없다. 그러한 규칙이나 군률의 목표는 조직전체의 질서를 유지하는 것이지 전투에서 승리할 수 있는 모든 것이 아니기 때문이다.

그러나 유연한 발상에 의한 행동은 한계가 있어 조직관리의 기본틀을 깨뜨려서는 안된다.

마지막으로 「책임」을 명확하게 하는 것이다. 조직을 이끌어 나가는 사람은 부하가 범한 잘못의 종국적인 책임은 자신에게 있다는 사실인식을 바탕으로 책임한계를 명확히 밝혀 조직에 활력을 불어 넣어야 한다.

歷史의 흐름은 빠르고 냉정한 것이다. 인간으로 구성된 모든 집단은 역사적 사실에 대한 정확한 판단을 통해서 敎訓을 얻어야 한다.



어떤 나라의 군대도 전쟁이 끝나면 군대를 통솔하는 조직은 반드시 전쟁의 경과를 정확히 기술한 戰史를 편찬한다.

民間企業의 경우도 어떠한 영업활동 또는 프로젝트에 대해 문서를 남김으로써 결과에 대한 평가기준으로 삼는다.

그러나 중요한 것은 평가자의 주관적인 우상으로 인해 객관적 사실들이 왜곡되어 정확한 교훈을 배울 수 없는 개연성이 엄존한다는 것이다.

戰史에 있어서 편찬의 기초가 되는 자료가 전투에 참전한 군대의 지휘관이 제출하는 보고서이거나 상급 사령부의 평가들이므로 모두가 정확할 수가 없다.

예를들면 러일전쟁에서 승리한 일본육군이 편찬한 「日露戰史」나 2차세계대전 직후부터 간행된 미육군의 공식전사 등이 실고 있는 기록들이 모두 정확한 사실만은 아니다.

민간기업의 경우에 있어서도 마찬가지로, 만약 어떤 프로젝트가 실패로, 끝났을 경우 그 프로젝트를 추진해 왔던 경영자가 현재 그 지위에 있는 이상 그 프로젝트에 대한 정확한 사실을 기록으로 남긴다는 것은 무리이다.

모든 인간집단에는 이러한 한계를 가지고 있다.

따라서 역사에서 교훈을 얻기 위해서는 어떤 사실에 대한 주도면밀한 해아림과 예리한 비판적 시각이 필요하다.

역사는 값비싼 것이다. 거기서 교훈을 얻기 위해서는 커다란 대가와 희생이 요구 된다.

지금까지는 기업이 교훈을 배우는데 게을리하였 다해도 도산한 예는 없었다. 그러나 현재의 세계경 영환경변화를 보건데 앞으로는 이를 게을리 하면 도 산할 수도 있다는 사실을 명심해야 할 것이다. ●