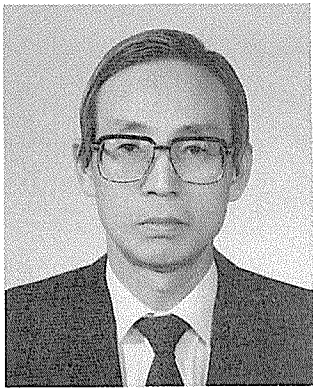


# 이념을 구현하고 변혁을 뒷받침 모를 구멍을 뚫고 기를 뒷받침



黃一淸  
(한양대 교수)

**왜** 기업의 문화를 논하는가?  
지난 10년간 우리나라에서도 기업들, 특히 대기업간에 기업문화에 대한 논의가 활발하게 전개되어 왔고, 이에 대한 구체적 연구도 적지 않게 이루어져 왔다. 비교적 순탄하게 성장을 거듭해 온 우리 기업들이 내외의 격심한 경쟁에 부딪쳐 생존하기 위해서 새로운 활력을 기업내부에서 조성할 필요성이 인식됨에 따라 기업문화의 새로운 정립을 시도하게 된 것이다. 즉, 새 활력의 배양과 원천을 기업경영의 체질혁신을 통해서 이룩해야 한다는데 생각이 모아지고 있고, 이 체질의 혁신은 건전한 기업문화의 창달에서 지속적으로 힘을 얻을 수 있을 것이기에 기업문화에 대한 관심이 높아짐은 당연한 것이다.

여기서 말하는 기업문화의 개념은 이를 논하는 사람에 따라 다를 것이나, 일반적으로는 ① 기업내 구성원이 공유하는 가치관 즉, 무엇이 옳고 또 무엇이 옳지 않다고 구성원들이 생각하고 믿고 있는 바의 내용, ② 기업내 구성원이 공유하는 사고방식 즉, 특정의 의사결정방식 또는 결정과정, 그리고 ③ 특정의 행동양식 즉, 상호협력관계 및 관습 등, 기업의 분

위기 사풍 스타일 등을 총칭한 것이다.

이러한 한 기업에 존재하는 특유의 문화가 건전하게 형성되기 위해서는 무엇보다도 그 기업을 창업한 창업자의 가치관, 사고방식, 그리고 행동하는 모습이 이를 형성하는 바탕이 됨은 물론이다. 그리고 그 기업의 규정 내용과 실천이 -이것 자체가 경영자의 사고방식과 행동에 영향을 받은 것이나- 한 기업의 문화형성에 영향이 미치고 있는 것이다. 그리하여 구성원의 사고와 행동이 경영자의 사고와 기업의 규정 및 실천에 따라 특정 방향으로 길들여짐으로써 문화가 형성되는 것이다.

한 기업의 입장에서 자기 기업이 어떠한 문화를 지니고 있으며, 나아가 이의 내용과 성격규정을 통해서 과연 높은 업적을 내기에 적합한 것인가의 여부를 평가하는 기초자료로 이용될 수 있을 것이다. 그리하여 한 걸음 더 나아가 경영혁신을 이룩하는데 도움이 되는 문화를 형성하기 위한 방안을 모색할 수 있는 것이다.

다시 말하면 한 기업의 기업문화에 대한 논의는 앞에서 언급된 바와 같이, 체질혁신을 통해서 기업의 활

# 하는 새 기업문화의 창달

력을 배양하여 새로운 발전의 터전을 마련코자 하는 것이다. 특히 한 기업의 문화가 경영발전을 저해하거나 비생산적으로 작용하고 있는 경우 이에서 탈피하는 수단으로 새 문화의 형성을 시도하는 것이다. 때로는 한 기업의 경영자가 자기 기업의 바람직한 상을 그려놓고 이를 추구하고 달성하고자 할때 기업문화의 재정립이 논의 되는 것이다.

우리 기업에서 기업문화를 재정립하고자하는 동기도 물론 단일적인 것이 아니다. 기업에 따라 각기 다른 동기를 찾아 볼 수는 있으나, 대체로 위에서 말한 새로운 발전의 터전을 마련하고자 시도되고 있음은 물론이다. 다만 기업에 따라서는 기존의 문화에 나타난 특성의 발전저해 정도가 심각함을 인식하여 문화개조를 심각하고 진지하게 추진하고 있는 것이다.

선경그룹은 이미 기업문화의 재정립작업을 80년대 초에 끝내고 이의 정착을 위해 이후 계속 노력하고 있다. 삼성, 쌍용, 동부, 대림 그룹도 수년전 새로운 이념정립을 근간으로 해서 새로운 통일된 문화창조에 그룹 각사가 노력하고 있고, 삼양사 그룹도 작년부터 새문화창조를 본격적으로

로 추진하고 있다. 그외에도 여러 기업에서 새 문화창조란 가치를 내세워 경영자를 비롯한 여러 구성원의 의식 개혁을 촉구하고 있거니와 이를 통해 경영혁신을 이룩하려 노력하고 있는 것이다.

이러한 새 기업문화의 창조를 추진 할때 기업들이 취하는 과정은 일정하지 않으나, 대체로 다음과 같다고 생각된다.

첫째로 한 기업의 핵심참모부서가 주축이 되어 내세워질 경영이념 또는 사시(社是)를 확정한다. 이때 경영자의 철학이나 평소의 지론을 존중해서 신중하고 세심한 설명이 첨가된다.

둘째 단계는 이념이나 사시가 실천적인 의미를 지니게 하기 위한 행동지침을 마련한다. 이를 사훈, 정신 또는 원칙이라 흔히 표현하고 있다.

셋째 단계는 이러한 새로 제정된 이념이나 사시가 구성원들에게 이해되고 실천되게 하기 위하여 때로는 전사적운동으로, 교육으로 또한 홍보수단이 동원된다.

넷째 단계는 이미 정해진 이념과 이에 따른 행동지침에 따라 전략목표를 위시해서 조직구조의 개혁, 전략적계획 등 일련의 계획과정을 실천과

---

**그동안 비교적  
순탄하게 성장해온  
우리 기업들이  
내외의 격심한  
경쟁에 부딪쳐  
생존하기 위해  
새로운 활력을  
기업내부에 조성할  
필요성이 인식됨에  
따라 기업문화의  
새로운 정립을  
시도하게 되었다.**

---

결부시켜 지속적으로 추진함으로써 새 문화창조를 통한 혁신적관리의 기틀을 마련하는 것이다.

우리 기업들이 취하고 있는 활동의 내용으로 보아 여러 기업은 대체로 위에서 말한 둘째에서 셋째 단계의 일을 추진하고 있는 것으로 짐작되며, 넷째 단계로 순조로운 이행이 어려운 경우를 적지 않게 보는 것이다. 그 주된 이유는 다음 사실에서 찾을 수 있다.

첫째로 한 기업이 내세운 이념이나 사시가 추상적 성격의 것이어서 기업내 구성원들의 공감대 형성이 쉽지 않다는 것이다. 특히 이념이 현실행동 그 중에서도 상사(경영자층)의 사고나 행동과 부합되지 않을 때는 혼란만 초래할 것이다.

둘째는 우리나라 기업에서 특이하게 나타나는 현상으로 이념이나 사시의 기술에서 자기수양과 사람관리를 촉구하는 것을 예컨대 정직·성실·신용 등이 큰 비중을 차지하고 있어 사업활동을 위한 행동지침을 마련하는데 이들은 오히려 방해가 되고 있는 것이다.

셋째는 한 기업의 새문화창조가 어렵고 시일을 요하는 것을 각오해야 하는바 이는 경영진의 문화창조에 대한 확고한 신념과 의지 그리고 이를 추진하는데 필요한 수단들의 뒷받침이 충분해야 한다. 그러나 현실은 위의 두가지가 다 미흡한 상태이며, 따라서 소기의 성과를 거두기가 어려운 것이다.

끝으로 한가지 더 지적할 것은 우리 기업들이 창조하려는 기업문화는 시대가 요구하는 적극적이고 혁신적

인 전략을 구상하고 추진하기에 매우 미흡한 것이다. 자기수양을 강조하거나 이윤추구를 이념으로 내세워가지고 다가오는 격심한 국제경쟁을 이겨낼 힘, 즉 문화를 조성할 수는 없을 것이다.

성숙된 대기업에서는 전략을 전환하는 것 자체로 타성과 관료적인 행동양식 때문에 어려운 일이다. 하물

---

**새 기업문화를  
창조하기 위해서는  
일차적으로 경영자  
스스로 의식을  
바꾸는것부터  
선행되어야 하며  
동시에 구성원  
전체의 의식과  
행동이 같은  
방향으로 바뀌어야  
한다.**

---

며 새기업문화를 창조한다는 것은 더욱 어려운 것임은 두말할 것도 없다. 이는 일차적으로 경영자스스로의 의식을 바꾸는 것부터 선행되어야 하며, 동시에 구성원전체의 의식과 행동이 함께 또 같은 방향으로 바뀌어야 할 것이 요구된다. 따라서 새문화의 창조는 경영자층의 새것을 향한 신념과 실천의 의지가 확고할 것이 전제인 것이다.

새문화를 도입 정착시키는 과정에

서 일시적으로 생기는 마찰과 부작용은 인내와 슬기로 극복하지 못하면 결코 새문화창조를 이룩할 수가 없을 것이다. 지각있는 경영자들이 애써 추진하려는 새문화창조를 방해하는 요인은 경영내외에서 얼마든지 찾아볼 수 있다. 특히 오늘의 기업환경은 새기업문화를 창조하기에 대단히 어려운 여건을 제공해준다 해도 과언이 아니다. 이 어려움을 극복하는 슬기는 인내로써 보완되어야 할 것이며, 이 점에서 경영자들에게 지워진 책임이 매우 무거운 것이다.

그러나 책임은 최고 경영자층에게만 있는 것은 아니다. 철학적 새사고와 새이념을 실천해 나가려는 기업문화의 창조와 정착에 있어 중간관리자층의 역할이 성패를 결정해 준다해도 과언이 아니다. 상부층의 문화와 하위층간의 문화면에서 생기기 쉬운 괴리현상을 마찰없이 조화를 이룩하도록 하는 것은 중간관리자층의 책임인 것이다. 이 점에서 중간관리자층이 새기업문화의 창조에 적극 참여하여 필요한 조언과 주장을 펴나가면서 문화창조에 따르는 부작용 또는 상하횡간의 마찰을 극복하는 주체가 되어야 하는 것이다.

이러한 문화창조에 있어 기대되는 상층을 비롯한 관리자층의 자기역할이 높은 의욕과 인내로 열매를 맺을 때 한 기업의 새 문화가 정착될 수 있고 이를 통한 경영혁신이 가능해 진다는 것을 깊이 인식할 것을 우리 경영자 및 관리자에게 기대하는 바이다.

