



기술인의 자세확립

한국산업개발훈련원 이시우 회장

■ 건설업의 혁신과 의식개혁

기업문화의 우위는 인적자원개발(기업의 운명을 인간개발에 걸고)에 있다는 인식의 변화가 무한경쟁시대에 살아 남을 수 있는 생존전략이다.

인간의 참다운 삶을 위한 기본철학을 바탕으로 우리 풍토와 상황에 맞는 우리의 색깔을 지닌 기업문화가 필요하다.

[1] 고객만족과 합리적인 수익 창조

- ① 가치있는 제품 S/V 고객을 만족
- ② 새로운 부의 창조
- ③ 일자리 창조
- ④ 열심히 일해 공정성 보장

[2] 사회적 책임 강조

공동체 의식-인간존엄성을 심어야 한다.

- ① 기업문화 안에 공동체 의식과 인간의 존엄성
- ② 기업문화 안에 안정-종사자 자유로운 선택

자

[3] 스스로 먼저 변하자

주변에서 중앙집권화: 표준, 집중, 대량생산-소비

시간=돈, 변화의 수용(시간, 지식, 정보의 중요성)

① 구태의연한 고정관념의 병을 버리자(내부 모순 먼저 고치자)

지난날의 기존생각과 습관을 바꾸는 프로의식과 창조적인 행동력으로 낡은 발상과 고정관념의 틀에서 빠져나오는 의식개혁-행동혁신 강조

② 변화의 흐름을 읽지 못하면 곧 닥칠 제4의 물결(새로운 형태의 문화혁명)을 감당하지 못한다.

[4] 기업의 역할-전략: 경영의식의 변화

① 기술개발: 경쟁력 배양

- ┌ 개방-저항력 강화
- └ 현지 생산 판매-정보기능 강화

② 경영체질 개선

③ 경영 MIND동일 : 제력=경쟁력
기업혁신=기업간부의 멘치마강 좌우

④ 단점보완 : 창조적 모방—성공의 틀
현재는 여러분의 생각에 달려있고 미래는 행동에 달려있으며, 강한 관리자만이 강한 회사를 만든다. 실패가 없는 간부는 책임을 다할 수 없으므로 관리자의 야성혼의 불을 질러라. 또한 운명은 만드는 것이지 절대로 타고나는 것이 아니다. 행동하지 않는 의식은 필요가 없으므로 아는 것이 힘이 아니라 행동하는 것이 힘이다.

⑤ 기업경영혁신 : 고성장, 물가안정, 노사화합—초일류

- 대립 { 인프래
- { 고임금 속의 저소득
- { 국가경제력 상실
- { 수출부진 등

⑥ 일이란 즐겁고, 편안하고, 빠르게 해야만 프로비즈니스맨이 될 수 있다는 실패로 그 조건이 충족되면 일의 능률은 3배로 오른다.

⑦ 리지엔지니어링 한국형 : 기업비전의 제시, 구성원의 긍정적 의식문화, 변화들을 수용하는 학습, 리더에 의한 것이 아닌 시스템에 의한 혁신

⑧ 대기업병 : 지금 뿌리뽑지 않으면 다시 살아가기 쉬운 병으로 이대로 가다가는 회사가 망하는 병이다.

⑨ 조직의 신선한 바람 : 자발적 참여가 필수
새로운 분위기를 조성하는 새 제도로 바꾸는 데에는 반드시 집행후 기대되는 긍정적인 효과를 염두해 두고 시행하여야 한다. 가격과 인사와피 등 갑작소식의 분위기 조성은 매우 위험하다.

※ 기업문화의 혁신

- ① 새로운 기업문화 정립을 통한 기업풍토 쇄신
- ② 신뢰, 혁신, 인화, 경영이념의 제질화
- ③ 인식의 전환 : 내가 곧 회사라는 확고한 주

인의식

④ 보람찬 일터, 능동적인 고충처리 및 불평을 사전에 제거

⑤ 정보와 아이디어 공유, 공동운명체로서의 가족의식 고취

⑥ 소신껏 일하는 근무자세로 창의적 개척정신 발휘

⑦ 올바른 정신자세 확립

- 가정생활의 화목
- 직장의 인화단결
- 부지런하고 검소한 생활신조
- 미래 지향적인 기업인임을 명심
- 기업 이미지 제고 노력

※ 원만한 노사협조의 안정적인 기반 구축

- ① 진취적이고 선도적인 의사존중
- ② 개인의 능력과 노력이 공정히 평가되는 기업풍토 조성
- ③ 평생직장의 구현
- ④ 노사간의 신뢰감 및 일체감 조성(노사협의 회 및 면담제도)
- ⑤ 노사간의 대화체제를 확대(정기 경영설명회 개최)

⑥ 능동적으로 고충을 처리하고 불평요인을 사전에 제거

※ 경직된 기업체질의 유연화가 필요하다.

권위주의의 비능률을 과감히 탈피하고 창조, 경쟁, 서비스, 능률, 자기개발, 고객혁신, 서비스혁신의 생활화의 기업환경의 변화를 능동적으로 극복하고 더 나아가 이를 새로운 도약의 계기로 삼아 미래전력혁명의 주역이 되어야 한다.

따라서 우리의 위상과 사명을 재정립하고 부정적 관행을 과감히 청산하여 진작시켜야 할 요소는 지속적으로 발전시켜 새롭고 참신한 기업문화 혁신의 물결을 일으켜야 한다.

■ 위기상황 인식과 변화의 필요성

- ① 경쟁사와 자사의 품질 및 하자관리 평가
- ② 고객 대응력이 강한 기업의 특징
- ③ 서비스 제일주의 조직의 특징
- ④ 경쟁시대의 적자생존의 법칙
- ⑤ 잠재력의 개발과 고객 창조
- ⑥ 프로정신의 함양
- ⑦ Time Quality Cost 전략

■ 직장인의 자기개발

- ① 자기개발 능력을 높여라.
- ② 자기개발의 필요성을 느끼게 하라.
- ③ 자기개발의 의욕을 가져라
- ④ 자신의 인생설계를 해놓아라.

■ 앞서가는 건설인

[1] 관리자의 혁신자세

항상 새로운 의식혁명과 능력 혁신이 필요하다. 기업은 끊임없이 변화하는 것이다. 변화란 살아있는 증거이며 변화가 없으면 끝장이다. 따라서 경영자는 자사에 자연 변화가 보이지 않게 되면 의식적으로 변화를 만들어낼 대책을 세우지 않으면 안된다고 생각한다.

변화가 없는 상태로 가만히 있다는 것은 이미 노쇠의 단계이다. 기업이 변화되지 않으면 안된다는 것은 두말할 것도 없이 사원 한사람 한사람이 변화하지 않으면 안된다는 말이다. 리스트럭처링이 기업의 변화를 의미하는 것인데, 사원이나 관리자의 의식변화나 능력의 혁신을 고려하지 않을 경우 조금도 리스트럭처링이 되지 않는다.

사람은 변화하지 않으면 발전하지 못한다. 기업의 경우도 마찬가지여서 자신을 변화시키기 위해서는 우선 스스로 놓여 있는 상황을 분석함과 동시에 자기 자신에 직시할 필요가 있다, 자기자신을 모르고 자신을 변화시킬 수는 없는 것이므로 이는 당연한 일이다.

명심해야 할 일은 의식 개혁이나 능력혁신이 필

요하다든가, 자기혁신을 하지 않으면 안된다는 것은 실제로 그것을 위한 액션을 일으켜야 한다. 기업이 스스로건만으로는 혁신되지 않은 것처럼 액션이 없으면 아무 것도 변하지 않는다. 이러한 행동은 단 한번이 아니라 지속적으로 반복할 것을 권한다.

그렇게 하는 동안에 「항상 자신을 변화시킨다」는 일이 가능해지리라. 즉, 하루 하루 자신을 계속 혁신시켜 나간다는 것이 자연스럽게 이루어진다. 그렇게 되면 말 그대로 「무서운 관리자」가 된다.

[2] 자기변혁의 단계

하루를 일생으로 생각하고 최선을 다한다.

그러므로 살아있는 동안은 <변혁>과 <혁신>의 연속이어야 한다.

사전을 찾으면 변혁이란 <바꾸어 새롭게 하는 것, 새로와지는 것>이고, 혁신은 <묵은 조직을 바꿔 새롭게 하는 것, 구습을 버리고 새롭게 하는 것>을 말한다.

관리자가 해야 할 일은 자기 소속기업의 생존유지와 계속적 이익의 극대화이다. 그러므로 관리자는 항상 변혁되어야 한다.

자기 변혁에는 세 단계가 있다.

제1단계 : <자기계발>

학교를 졸업하면 「공부 끝」이라고 생각하고 생활하는 관리자가 많다. 그러나 지금은 「평생(생애)교육시대」를 맞고 있다. 관리자의 공부에는 학생시대와 달리 “선생”이 없다. 또 「교과서」도 없다. 있다고 하면 현장이라는 이름의 교과서의 경험이라는 교사만 있다. 또 <입학은 있고 졸업이 없는 학교>이다.

제2단계 : <자기개선>

관리자는 먼저 자기자신부터 「인사를 잘하는 관리자」 「대답을 큰 소리로 또렷하게 하는 관리자」로 변신—자기개선, 그러면 직장의 활성화는 저절로 달성된다.

모든 것은 자기개선으로부터 시작되어야 한다.

제3단계 : <자기혁신>

시대의 변화에 따라 자기를 혁신한다.

인생이란 <자기를 극기하는 일>이고 <자기와의 싸움에서 이기는 일>, <자기한계에 도전하는 일>이다.

결국 인생은 <자력으로 개척하는 인생향로>인 것이다.

[3] 자기진단

인간에게는 <부지런한 자기>와 <계으름뱅이 자기> 즉, 적극적인 사고의 자기와 소극적인 사고의 자기, 그리고 현상유지의 자기와 창조적인 자기가 늘 동거하고 있으며 이 두 성질이 순간순간 싸운다.

거의 대부분의 경우 소극적인 자기, 계으름뱅이가 이긴다.

관리자는 자신을 알고 있는 것으로 생각하고 있지만 실제로는 잘 모르고 있는 것이 <자기자신>이다.

관리자로서, 상사로서, 조직의 구성원으로서, 또 하나의 개인으로서 보다 정확하게 스스로를 이해·자각하기 위하여 정기적인 <자기 진단>을 꼭 실시해야 한다.

객관적인 자기진단에 의한 자기 모습과 자기라는 <기계의 성능> 적나라한 <인간상>을 알 수 있게 되는 것이다.

자기진단을 통하여 자기의 가치를 새롭게 탐색해보면 자기를 혁신할 수 있는 실마리를 찾을 수 있다.

[4] 자기개발과 자기혁신

인생은 오직 한번만 살 수 있다.

나는 도대체 무엇인가?

나는 진짜 소망은 과연 무엇인가?

나는 나머지 여명에서 무엇을 해야 하는가?

자기의 개성을 최대한 발휘할 수 있는 것은 무엇인가?

여기에서 중요한 것은 <자기 혁신>이고 이를 통하여 <자기 실현>을 이룩하고 마침내 새로운 자기

를 <창조>하는 것이다.

<자기 실현>이란 일반적으로 자기가 좋아하는 일을 하고, 그것으로 생계를 유지할 수 있으며, 타인에게 도움이 되고, 내심 만족과 기쁨을 얻을 때를 말한다.

개발과 혁신은 어원적으로 전혀 다르다. <개발>이란 지식을 깊게 축적하는 것>이고, 이에 반하여 <혁신이란 조직·습관&방법을 근본적으로 바꾸는 것>이다.

자기 혁신을 자기의 생각 태도 행동을 변혁하여 조직을 혁신하는 것이다.

[5] 관리자의 4가지 행동

행동<Action>이야말로 관리자에게 요구되고 기대되는 것이다.그 행동을 취하는 방법에 대하여는 다음의 4가지 점에 대한 배려가 필요하다.

1) 유연성

리더로서는 환경, 상황에 알맞는 행동을 취하는 것이 필요하다. 기성관념에 사로잡힌 행동으로서 는 부하들이 어리둥절해 하고 당황한다.

2) 적극성

사람이 싫어하고, 누구도 하기를 원하지 않는 일을 누군가 해야 한다. 관리자는 자진출선수범해야 한다.

3) 긍정성

상황의 변화가 자기가 생각하는 방향으로 전개 된다는 보장은 하나도 없다. 사장의 방침·지시도 자기가 의도한 방향으로 전개되지 않는다. 그래서 관리자는 일단 긍정적으로 이들을 받아 들이고 필요 대책을 취하여야 한다.

4) 결단성

환경이 복잡해지면 해질수록 의사결정은 더욱 어려워지는 것이 당연하다. 그러므로 관리자에게는 애매한 태도는 일체 허용되지 않는다.

[6] 기본·필수기술의 마스터

관리자는 그 역할을 십이분 수행하기 위해서는 다음과 같은 기본기술을 터득해야 한다.

1) 의사전달 기술

〈말 안하면 귀신도 모른다〉는 속담이 있다. 마음 속으로만 애태울 것이 아니라 말을 하여야 한다. 그러므로 관리자가 자기 생각을 정확히 상대에게 전달하지 못하면 실격이다. 짧은 시간대에 요령 있게 정확히 알게 전달하는 것이다. 이는 보다 많은 훈련으로 타득할 수 있다.

2) 정보수집기술

정보는 〈Give and Take〉에 의하여 수집되며, 가장 귀중한 정보원은 사람이다. 따라서 관리자는 평상시에 인간관계에 윤택유를 쳐 두어야 한다.

3) 회의·토의기술

관리자의 생활 패턴을 분석해 보면 거의 대부분이 회의와 토의로 시간을 소비한다. 그러므로 회의·토의기술도 관리자에게 중요한 기술이다.

4) 분석기술

분석이라고 하면 같은 성질의 것을 통합하거나 여러가지로 구분하고 핵심을 분해하는 능력이다. 또 관리자는 〈번역사〉로서 자기의 말로 번역하고 행동용어화하기 위해서는 분석기술이 필요하다.

또 이 분석기술은 〈문제〉와 〈과제〉를 발견하는 기술이기도 하다.

지금이야말로 문제의식이 높고 발상력, 창조력이 왕성한 관리자를 기업이 요구하고 있다. 흔히 기업을 일류기업 삼류기업으로 구분하는 경우가 있다. 그런데 이들 기업은 같다. 그러나 크게 다른 점이 하나 있다. 그것은 문제를 느끼고 재빨리 해결하는 힘이 있는가의 여부에 따라 일류와 삼류로 가름된다.

5) 시간관리기술

관리자는 모든일을 〈시간내〉에 해결해야 한다. 〈하루 물림이 열흘 간다〉고 한번 미루기 시작하면 자꾸 더 끌게 되므로 초고속화시대에 있어서 시간관리기술은 없어서는 안되는 기술이다.

[7] 현황을 파악하는 방법

관리자의 필요기술중 가장 중요한 것이 〈업무

현황을 파악하는 기술〉일 것이다. 그러므로 이에 간추린다.

1) 현황을 파악하는 목적

- ① 조직의 각 분야의 현황, 경과 그 업적에 대한 원인, 이유를 가능한 한 신속하고 정확하게 아는 것이다.
- ② 현황파악의 중요 키 포인트는 전분야에 걸친 보고제도와 이에 근거한 통계등의 작성이 기본이 된다. 제보고와 통계에 거 것이 없도록 내부 견제조직의 활동을 체크한다.
- ③ 경영운영 또는 지휘가 실패하거나 문제점이 있었던 조직은 거의다가 현상태를 정확하게 빨리 파악하지 못한다 그 요인이 있었다. 그러므로 필요한 것은 대비책의 수립 및 집행 요인을 탐색하는데 있다.

2) 현황을 파악한다는 뜻

- ① 어떤 일에 대하여 결과를 내거나 또는 보고를 제출케 하는 일.
- ② 수집된 숫자, 보고를 분류·정리·조합·비교·대비·해석 또는 결론을 내리는 일

3) 현황을 파악하는 방법

- ① 지시한 상황의 기록, 보고(특히 일보)의 검토
- ② 일일, 주간, 월간 등의 결산 또는 심사분석
- ③ 구두에 의한 설명 또는 보고
- ④ 관리자의 순시(순회)
- ⑤ 회의(연구·협의·지시)보고
- ⑥ 계획안의 제출
- ⑦ 진도보고의 제출
- ⑧ 기타 방법

따라서 관리자는 〈발로 정보를 수집하고〉 〈머리로 종합하는 노력을 아끼지 말라〉는 것이 현황파악의 키 포인트이다.

기업도 사람과 같이 병에 걸린다. 〈죽음에 이르는 병〉 〈무사안일의 병〉 빨리 원인을 발견하여 고쳐야 하는 것이 우리모두의 책임이다.

오래 역사의 사풍은 대개 보수적인 자세가 되기

쉽고, 활력이 떨어지거나 진취성이 결여되기 쉽다.

변혁과 창조의 과정을 되풀이 해야만〈살아있는 사풍〉이 생성되는 것이다. 모험이나 혁신을 위태롭게 생각하거나 회피하는〈무사안일의 병〉으로부터 빨리 벗어나야 한다.

일도 못하고 불평만 많은 사람들이 모여있는 침체된 집단은 공중분해하기 때문이다. 따라서 생각은 창조적이며 바르게 하고, 행동은 진취적이면서도 신중히 하여야 한다.

〈무사안일의 병〉은 구성원들의 ‘헝그리 정신’이 결여되고 있고, 근성이나 소신을 버리는 긍정도 부정도 아닌 알팍하고 무난한 처세술만 익히려 하는 상태이다.

또한 업무의 책임한계가 불명확하며 서로 미루는〈비무장지대〉가 생기고, 부서마다 높은 벽을 쌓아 불가침의 성역을 조성한다.

새로운 일보다는 일상적이고도 반복적인 업무가 많고, 과장이 할 일을 부장이, 사원이 할 일을 과장이 하게 되며 원가절감은 안쓰는 것으로 인식하며 학연, 지연, 혈연의 보이지 않는 파벌이 형성되는 경우가 많다.

변화, 혁신, 문제의식과는 거리가 멀고 늘 하던 방식, 해오던 식으로 하는 것을 주장하고 좋아한다.

눈치를 보다가 실력자의 주장에 무조건 동조하며 누가〈파워〉를 지녔는가를 재빨리 파악하여 거기에 맞춰나간다.

웁고 그르고는 이 경우 중요치가 않은 것이다. 따라서〈무사안일〉 처세에만 능한 자들은 조직을 약화시키고 발전을 저해시키게 된다.

[8] 원가절감과 낭비방지

원가절감 운동이나 구두쇠 작전은 근검절약을 강조하고, 원가의식을 주입하는데 꼭 필요한 일이다.

그러나 이것은 일시적인 운동이나〈무드〉 조성으로 그칠 것이 아니라, 기업이 존속하는 한 계속

되고 체질화되어야 한다.

가령 한 예로서 공장장의 기본업무는 납기를 지키고 요구되는 품질의 표준을 유지하며 원가를 최대한으로 억제하고 절감하는 일인데 결재로 많은 시간을 낭비한다면 시간과 정력의 낭비일뿐 아니라 인재육성을 지연시키며 회사의 전력을 약화시키는 요인이 되는데 분명하다.

특히 자금은 돈이 나가는 비중에 따라 순서를 정하여 운용하는 것이 매우 중요하다.

사원모두가 자기집안일처럼 물건을 아껴쓰고 문제의식을 가지고 특히 보이지 않는〈로스: 낭비〉에 각별히 신경을 써야 하겠다.

직장 분위기가 침체되면 갖가지〈로스〉가 발생한다.

또한 원가는 임금인상, 자재비 상승으로〈코스트〉의 압력은 나날이 높아져 가고 있다. 생산기업의 비용은 생산량의 증감에 따라 비례적으로 증감하는 변동비와 생산량의 증감에 상관없이 일정한 규모로 발생하는 고정비(간접비)가 있다.

외국에서는 이 간접비를 원가계산 대상에서 제외하는 직접원가계산 방식을 활용하고 있는데, 문제는 이 공정성의 경비를 여하히 줄이고 흡수, 소화하여 효율적으로 판매정책에 어떻게 반영하는지 하는 것이다.

즉 한계 이익을 창출해 내는 것이다.

전 사원의 분임조 활동을 활성화시켜 업무개선이나 품질향상외에도〈원가절감방안〉이나 효율적인〈시간관리제안〉등에 주력하도록 적극 유도해야 한다.

[9] 부정방지: 예방검사

돈이 잠기는 곳은 항상〈체크〉해야 한다. 어느 부분이고 부정이 싹트기 마련이다.

수금사고, 경기, 구매, 검수사고 등 조직내 어느 부분이고 금전이 있는 곳이면 부정이 싹트기 마련이다. 부정은 그 정체를 파악하고, 그 금소를 찾아서 원천부터 봉쇄해야 방지할 수 있다.

한 두 사람의 부정을 가지고 전체를 모욕해서는 안 된다. 감시와 견제만으로도 해결되지 않는다.

그래서 예방검사가 필요하며 직선적이지 않고, 우회적으로 기술적으로 잘 다루어야 한다.

판매사원에게 수금과 채권관리까지 모두 맡기게 되면 건물생삼이라, 사고가 발생할 확률은 높기 마련이다.

부정의 근절을 위하여서는 언제부터 틈이 생기고, 왜 부정이 일어났을까? 정확하게 원인을 알아야 하고 그래야만 대책을 세울 수 있다.

그러나 뭐니뭐니 해도 건전한 사풍과 기강의 확립이 대전제가 되어야 한다고 강조하고 싶다.

[10] 쓸모없는 관리자

이 세상에서 가장 많은 것이 사람이다. 또한 없는 것이 사람이다. 없다는 것은 쓸모있는 사람이 없다는 것이다.

그러면 우리 주변에 도사리고 있는 쓸모없는 관리자를 찾아보기로 하자.

- ① 창조성이 낮은 관리자
창조성이 없고 창조(발생)할 줄 모르는 시시한 사람
- ② 포용력이 없는 관리자
좋아하는 것과 싫어하는 것을 노골적으로 나타내는 사람
- ③ 끈기가 없는 관리자
부하가 믿을 수 없는 관리자
- ④ 적극성이 없는 관리자
위에서 하려는 마음이 없으면 밑은 우왕조왕한다.
- ⑤ 무기력한 관리자
약장 밑에 약졸이 있게 마련이다.
- ⑥ 결단력이 없는 관리자
부하는 정말 곤란하다. 정보화사회 속에서 한발 늦으면 곤란하다.
- ⑦ 실행의욕이 부족한 관리자
실패를 무서워한다. 성공의 기회를 놓친다.

- ⑧ 주의력(집중력)이 부족한 관리자
미국에서는 <부주의>가 관리자 실격의 제 1조라고 한다.
- ⑨ 자율성이 부족한 관리자
다른 사람을 쫓아 다니므로 믿을 수가 없다.
- ⑩ 협조성이 없는 관리자
자기중심, 독선적인 사람 밑에서는 손해를 본다.
- ⑪ 공통성이 부족한 관리자
부하의 고생, 부하의 입장을 모른다.
- ⑫ 냉정성이 없는 관리자
감정적으로 일을 한다.
- ⑬ 자신이 과잉한 관리자
머리가 좋고 잘난체한다. 부하를 무능화한다.
- ⑭ 적응능력이 없는 관리자
고독한 사람이다.
- ⑮ 열등감이 강한 관리자
할말도 못하는 사람이다.
- ⑯ 감정이 불안정한 관리자
안달이 나고 조급한 사람이다.
- ⑰ 융통성이 없는 관리자
이런 사람은 무능력자이다. 탄력성이 없고 머리가 굳어있다.
- ⑱ 자기의견이 없는 관리자
자신이 없고 무능한 사람이다.
- ⑲ 변화를 싫어하는 관리자
변화에 대응할 수 있는 능력이 없거나 실패를 무서워 하는 사람, 현상을 유지하고 안락을 찾는 사람
- ⑳ 지식과 능력이 부족한 관리자를 말하며, 오늘날처럼 경쟁이 심할 때는 조직은 물론 관리자에게 필요한 것은 빈틈을 발견하고, 가득 채우는 <충전력>이다.

빈틈에는 인간관계의 빈틈, 상품, 시간, 체제 그리고 자세의 빈틈이다.