

한국기업의 성공과 실패

신 유 근
(서울대 경영학과 교수)

이 자료는 지난 9월4일 상공회의소에서의 강연회에서 발표된 내용을 옮긴 것이다. <편집자註>

1. 연구의 의의 및 목적

21세기를 맞이하는 한국기업이 치열한 국제경쟁의 벽을 뛰어 넘기 위해서는 미국이나 일본의 경영에 버금가는 바람직한 한국형 경영, 즉 한국적인 경영원리와 경영제도를 만들어 나가야 할 것이다.

우리가 한국형 경영을 정립하기 위해서는 그간 성공의 원동력이 되어 왔던 한국기업의 경영적 특성, 더 나아가서 한국의 사회문화적 특성에서 나타나는 긍정적 요소나 관행을 계승·발전시켜야 하며, 동시에 지금까지 우리에게 없었던 타문화권의 새롭고 바람직한 요소나 아이디어를 받아들여 통합적인 경영원리와 제도를 만들어 나가야 할 것이다.

이를 위해서는 무엇보다도 먼저

한국기업 자신이 지금까지의 강점 또는 성공요인, 그리고 약점 또는 실패요인이 무엇인가를 아는 것부터 출발하여야 할 것이다. 즉 지금까지 한국의 성공기업들에 있어서 가장 중요하게 부각되고 있는 성공요인들은 무엇인가. 그리고 이에 더하여 한국의 실패기업들에 있어서 실패요인들은 무엇인가를 확인하여야 한다.

본 연구에서는 이러한 자기인식을 바탕으로 향후 전개될 경영환경의 변화를 고려하면서 한국기업이 21세기에 초일류기업으로 성장·발전할 수 있는 한국형 경영방식을 도출하고자 한다. 이에 본 연구는 80년대부터 90년대에 이르는 10년에 걸쳐 한국의 성공기업 사례 199개사와 실패기업사례 95개사를 연구대상으로 사례연구(case study) 방법 및 내용

분석(content analysis) 기법의 절차에 따라 연구를 진행하였다.

먼저 본 연구는 기업경영의 입장에서 한국의 성공기업 전체의 10대 성공요인들은 무엇이며, 또한 세부적으로는 규모별·업종별 성공기업의 10대 성공요인들이 무엇인가를 추출해 보고자 한다. 또한 실패 대기업 및 실패 중소기업별 10대 실패요인들을 추출함으로써 실패경험으로부터 얻을 수 있는 소중한 교훈을 제시하고자 한다.

다음으로 한국형 경영방식을 도출하기 위해 경영자의 역할 정립 문제, 패턴경영의 문제, 조화경영의 문제, 비전경영의 문제의 네가지에 대해 그 현상을 설명하고, 시사점 및 과제를 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 기업가적 역할 정

립 문제에 관심을 둔다. 즉 성공기업의 최고경영자들은 자질과 능력면에서 어떤 기업가적 특성을 지니고 있으며, 어떤 기업가적 스타일을 보여왔는지를 성공기업의 사례를 통해 파악해 보고자 한다. 이러한 기업가적 요인에 대한 연구를 통해 향후 한국기업의 지속적인 성공을 위해 어떤 기업가적 특성과 역할을 계승할 것이며, 부족했던 새로운 기업가적 특성과 역할을 보완해 나갈 것인가를 미래의 한국 경영자들에게 제안하고자 한다.

둘째, 패턴경영의 문제를 연구하고자 한다. 향후 한국기업이 더욱 성공하기 위하여 준거로 삼을 수 있는 기업 성공의 본보기를 찾아 보고자 한다. 지금까지의 한국 성공기업이 과연 어떤 성공패턴을 보이는가, 구체적으로 균형 성공패턴을 보이는가 불균형 성공패턴을 보이는가. 그리고 조직의 성장라이프 사이클 유형을 이용하여 한국 성공기업들이 정태적 측면에서 그리고 동태적 측면에서 어떤 패턴을 보이는가를 연구한다. 이렇게 현재 한국의 성공기업들에서 보이고 있는 성공패턴으로부터 향후 한국기업들이 어떤 경영패턴을 취해나가는 것이 바람직한가에 대한 시사점 및 과제를 제시하고자 한다.

셋째, 조화경영의 문제를 연구하고자 한다. 향후 한국기업이 세계적인 일류 기업으로 성공하기 위해서는 한국적인 독특성을 지니면서 동시에 해외 진출시에 다른 국가에도

적용할 수 있는 세계화된 경영제도나 경영시스템, 즉 한국적 경영방식을 만들어 나가는 조화경영이 필요하다. 이를 위해 서로 모순되거나 상충되는 것으로 보이는 개념이나 원리, 목적 등을 상호보완적으로 결합시켜 최적의 성과를 달성하려는 조화경영의 패러다임을 적용해 볼 때 지금까지의 성공기업들은 어떤 경영방식을 이용해 왔는가, 그리고 향후 어떤 경영방식을 만들어 나가는 것이 바람직한가를 탐색해보고자 한다.

넷째, 비전경영의 문제를 연구하고자 한다. 향후 한국기업들이 세계의 일류기업과 어깨를 나란히 하는 초일류기업으로 발돋움하기 위해서는 이제까지의 성공에 자만하지 않고 끊임없이 변화와 발전을 위한 노력을 기울여야 할 것이다. 이러한 변화와 발전을 도모하기 위해서 필요한 것이 경영혁신과 기업문화를 연계하는 비전경영이다. 이를 위해 한국의 성공기업들이 지금까지 전개해 온 비전경영 활동을 경영비전, 경영혁신, 기업문화라는 비전경영의 세 가지 구성요소별로 평가해보고 이의 문제점은 무엇인지를 살펴본다. 또한 비전경영의 유형화를 통해 혁신과 문화 연계의 실상과 문제점을 진단한다. 이를 토대로 향후 초일류기업으로의 발전을 위해 보완해야 할 점은 무엇인지를 파악하고 향후 비전경영을 위한 한국기업의 과제를 제시하고자 한다.

2. 한국기업의 10대 성공요인 및 실패요인

지금까지 한국의 성공기업들 및 실패기업들에서 나타나는 성공요인과 실패요인을 추출하기 위해 연구 표본기업을 5대그룹 기업, 6~30대 그룹 기업, 전문업종 대기업 및 중소기업으로 나누고, 다시 전문업종 대기업 및 중소기업은 각각 생산계 중심 기업과 소비재 중심 기업으로 나누었다. 내용분석 기법의 절차에 따라 10대 성공요인 및 실패요인을 추출하였으며, 이를 성공사례 기업 전체의 10대 성공요인과 실패사례 기업 전체의 10대 실패요인으로 종합하였다.

(1) 한국 성공기업의 10대 성공요인

한국 성공기업들의 10대 성공요인들은 아래와 같다.

① 인재제일주의에 기초한 우수인력의 양성

한국의 성공기업들은 교육중시, 인재 제일주의의 철학을 바탕으로 기업내부적으로는 자체연수원을 건립하거나 산업교육기관을 활용하여 우수인재를 양성해 왔다. 이를 위해 특히 5대그룹 기업은 공개채용 제도를 도입·운영하는 등 합리적인 인

사관리 제도를 정착시키고자 하였으며, 전문업종 대기업이나 중소기업은 자체 전문기술 인력을 확보하기 위해 장기적인 관점에서 인재풀 시스템을 운영하거나 매출액의 일정액을 계속적으로 교육에 투자하였고, 전직원의 해외연수 활동을 강화하거나 자기개발을 촉진하였다.

② R & D를 통한 첨단핵심 기술의 토착화

한국의 성공기업들은 끊임없는 연구개발 투자로 첨단기술·핵심기술의 확보와 생산기술의 고도화에 경영의 힘을 집중하여 독자적인 기술을 개발·축적하여 왔다. 이를 위해 대기업은 제품시험연구소, 디자인개발연구소 등의 전문 연구소를 설립하는 등 선도적으로 연구개발 체제를 구축하였다. 중소기업도 회사내에 자체 연구실·연구소를 설립하거나 산학협동을 통하여 기술향상에 주력하여 고유기술을 개발·축적하였다.

③ 정부의 지원확보를 위한 정부시책에의 적극적 부응

한국의 성공기업들은 정부가 지향하는 경제시책의 방향을 신속히 파악하여 정부의 정책적 사업에 적극 부응하여 왔다. 특히 5대그룹 기업은 정치권과의 원만한 관계를 형성하고 정부의 산업구조정책, 자본시장 육성정책, 전자공업 진흥계획, 수출 지

원정책 등에 적극적으로 부응함으로써 정부의 정책적 지원을 확보하는데 성공하였다. 전문업종 대기업은 정부의 정책적인 자금지원, 국산화 지정업체 선정 등 각종 지원혜택을 적극 활용하였으며, 중소기업은 중소기업 고유업종의 지정, 정부의 수출금융, 재정적 지원, 환경규제의 법제화와 같은 정부지원정책을 기업경영에 효과적으로 활용하였다.

④ 노사불이의 노사화합·신뢰관계의 형성

한국의 성공기업들은 회사의 성장은 전전한 노사관계와 행보를 같이 한다는 신념하에 노사공동체 의식, 노사화합 분위기를 조성함으로써 안정적인 노사관계속에서 기업경영이 원활히 수행되도록 하였다. 이를 위해 복리후생제도의 정비, 종업원 지주제도의 정착, 종업원에 대한 가족적 대우, 경영정보의 제공을 통한 경영참여의 유도, 평생사원제 등을 실시했다. 특히 중소기업은 경영상태를 근로자에게 공개하여 노사간 신뢰를 바탕으로 예기치 못한 경영위기를 극복하였고 경영자와 근로자간에 끈끈한 인간관계로 공감대를 형성하여 노사화합을 달성하였다.

⑤ 전문경영자의 활용을 통한 책임경영체제의 구축

한국의 성공기업들은 능력있는 전문 경영인을 활용하여 책임경영 체

제 및 책임경영 풍토를 조성하였다. 이를 위해 5대그룹 기업은 사업본부제, 사업문화단위를 구축하고, 사업활동의 다원화에 따라 전문경영능력을 가진 경영자를 활용하는 책임경영 제도를 도입하였다. 또한 전문업종 대기업은 품목별로 사업부제를 도입하거나 경영인을 관리담당이나 영업담당 등으로 업무를 분장시켜 책임경영을 유도하였으며 사업부별 독립채산제 실시를 통해 책임경영을 확립하였다.

⑥ 시류를 읽는 최고경영자의 사업예측능력

한국의 성공기업들은 창업자나 최고경영자가 시류를 앞서 내다보는 탁월한 판단력에 기초하여 사업기회의 흐름을 포착함으로써, 향후 주력 사업을 결정하는 사업예측능력을 가지고 있었다. 특히 5대그룹 기업 및 생산재 중심 전문업종 대기업의 최고경영자는 시대를 한발 앞서가는 첨단 유망사업에의 진출결정을 하는데 있어서 결정적인 역할을 하였다.

⑦ 지속적인 신제품의 개발

한국의 성공기업들은 국내유수의 제품과 해외의 특유한 모델을 수집하는 등 탁월한 상품기획력과 시장조사능력의 배양을 통해 고객만족을 지향하는 차별화된 신제품을 개발하였다. 특히 소비자 중심 중소기업은 신제품 개발관리제도를 도입하는 등 지속적으로 신제품 개발 노력을 기

올려 제품의 고급화(고품질화, 고가 격화)에 성공함으로써 고부가가치 제품을 생산하였다.

⑧ 인화단결을 강조하는 공동체적 기업문화

한국의 성공기업들은 조직구성원의 인화단결을 중시하고, 종업원의 창의적인 아이디어 및 의견 등을 반영하는 기업문화를 정착시킴으로써 종업원 개개인의 책임완수, 종업원의 애사심, 주인정신을 고취시킴으로써 회사공동체적 기업문화를 형성하였다.

⑨ 사업다각화 전략의 추구

한국의 성공기업들은 경영위험을 회피하기 위해, 경영수지를 안정화시키기 위해, 신규 유망기업에 진출하기 위해, 주력업종을 전환하기 위해, 첨단산업으로 사업재구축을 하기 위해, 소비자의 욕구변화에 대응하고 내실경영을 확보하기 위해 수직 및 수평계열화를 통한 사업다각화를 적극적으로 추진하였다. 이것을 달성하기 위해 시장·환경 분석을 통해 사업영역을 진단하고 장기 계획에 따른 사업계획을 수립·실천하였다.

⑩ 내수시장의 한계점을 극복하기 위한 해외시장의 개척

한국의 성공기업들은 우수한 품질로 수출시장을 개척하고 해외시장의

다변화, 해외 판매기법의 도입, 선진 기업과의 전략적 제휴 등 해외 지향적 경영전략을 통해 성공하였다. 해외시장 개척은 해외 원료공급지의 확보, 시장공략, 원가절감, 매출액 증대, 국내의 임금상승분의 보전, 선진국의 보호무역 장벽의 타개 등을 위해 해외 현지법인의 설립으로 해외 시장 기지를 확보하거나 해외 서비스를 강화하였다. 중소기업도 국내 경기 침체의 타개 차원에서 정부의 수출드라이브정책, 북방정책을 이용하여 적극적으로 해외시장을 개척하였다.

(2) 한국 실패기업의 10대 실패요인

한편, 한국 실패기업들의 10대 실패요인들은 아래와 같다.

① 과시욕에 따른 무리한 사업확장

한국의 실패기업은 기업 자체의 능력을 고려하지 않고, 과시욕 또는 선전용 차원에서 무모하게 사업확장을 추진함으로써 결국 기업부실을 초래하였다.

② 방만한 자금관리

한국의 실패기업들은 금융조달창구의 다양화를 이루지 못하고 부채 의존도가 심화되는 등 금융비용이 과다하게 지출되어 자금압박이 가중되어 재정이 악화되었다.

③ 최고경영자의 독단적인 기업경영

한국의 실패기업에서의 창업자나 최고경영자는 주위 경영진이나 참모의 의견을 무시하며, 매사에 독단적으로 의사결정을 함으로써 졸속하거나 무모한 경영 의사결정을 행하였다.

④ 경영자의 사업경험 부족

사업에 대한 경영자의 사업경험이나 전문지식이 부족하여 사업운영에 있어서 시행착오가 지나치게 자주 발생하였다.

⑤ 즉별경영의 심화

한국의 실패기업들은 전문경영인을 배제하고 친인척을 무리하게 기업경영에 참여시키면서 이들의 전횡을 수수방관함으로써 불합리한 인사관리 운영을 초래하고 구성원들간에 파벌을 형성시켜, 이들간의 갈등을 통제하지 못함으로써 조직운영상의 비효율성을 낳았다.

⑥ 경영환경 변화에 대한 대응부족

한국의 실패기업들은 소비자의 기호변화에 대한 대응노력이나 국내외 시장에 대한 정보수집 노력을 게을리하는 등 경영환경 변화에 대한 창조적인 대응이 미비하여 수출 물량이 급감하거나 내수시장에서 시장점유율이 급락하였다.

⑦ 기술개발능력 부족

소비패턴의 변화를 반영하는 신기술 개발을 통한 신제품 개발능력이 부족하여 경쟁력을 상실하였다.

⑧ 경영자의 비윤리성

경영자가 사업에의 사회적인 속성을 인지하지 못하고, 사업자체를 개인의 사유물로만 파악하여, 부정과 비리등을 일삼아 결국 회사를 도산에 이르게 하였다.

⑨ 정부와의 관계 악화

한국의 현실에서 기업성공의 필수요건이라고 할 수 있는 대정부 관계가 악화되어 정부의 정책적 지원을 받지 못하는 물론, 규제까지도 받음으로써 정부 정책변화에 탄력적으로 대응하지 못했다.

⑩ 배타적이고 무분별한 유통망 관리

무분별하게 대리점을 확장함으로써 내실있게 대리점을 관리하지 못하거나, 반대로 대리점 운영을 한정된 몇몇에게 국한하여 배타적으로 운영함으로써 경기변동에 신속적으로 대응하는 능력을 상실하고 결국 기업의 부실을 초래했다.

3. 한국기업 경영의 현주소

지금까지의 한국 기업에서 성공

기업과 실패 기업의 사례를 통해 볼 때, 다음과 같이 기업가적 특성과 스타일, 성공패턴의 모습, 조화경영의 실상, 그리고 비전경영의 현실로 요약해 볼 수 있다.

(1) 기업가적 특성

지금까지 한국의 성공기업들에서 기업가적 요인은 규모나 업종에 관련없이 가장 기반이 되는 핵심 성공요인으로 작용해 왔다.

한국의 성공기업에서 나타나는 대표적인 기업가적 특성으로는 ① 최고경영자가 종업원에 대해 인간적인 배려를 행하고, 그들의 인격과 자율성을 존중하면서 인재양성에 힘쓰는 인간중시의 경영, ② 최고경영자 스스로가 성실과 근면의 모범을 보이며, 직접 현장에 뛰어들어가 진두지휘를 행하는 솔선수범의 자세, ③ 업종에 대한 소명의식을 바탕으로 자신의 뜻을 굽히지 않는 집념과 소명의식, ④ 구성원에 대한 통솔력을 발휘하고 외부의 인맥을 효과적으로 활용하는 대인관계능력, ⑤ 끊임없는 기술개발을 통해 경쟁력을 강화하고 구성원의 능력을 개발하려는 실력주의의 강조가 나타났다. 이에 비해 실패기업의 대표적인 기업특성으로는 ① 소신을 갖지 못하고 경영의 일관성을 갖지 못한 채 경영외적인 비합리적인 요인에 의존하는 우유부단한 결단력, ② 종업원에 대해 비인격적인 대우를 행하거나 착취하

려고 통제하려는 비인간적 대우, ③ 지도력이나 통솔력이 부족하거나 정부 및 금융기관 등 외부와의 관계악화를 초래하는 대인관계능력의 부족, ④ 급변하는 사업환경의 변화에 적극적으로 대응하지 못하고 기업경영상의 위기를 유연하게 극복하지 못하는 상황대응 능력의 부족, ⑤ 기존에 보유하고 있는 기술이나 인력에 안주해 경쟁력 약화를 초래하는 실력주의에 대한 경시가 나타났다.

이상과 같은 성공기업과 실패기업의 기업가적 요인을 비교해 보면, 성실과 근면의 모범을 보이며 현장지향 의식을 실천하는 솔선수범의 자세, 그리고 업종에 대한 소명의식을 바탕으로 자신의 뜻을 굽히지 않는 강한 집념과 소명의식은 없거나 부족하다고 반드시 실패기업을 초래하지 않지만, 좋은 방향으로 행사되었을 때는 성공기업을 이끄는 기업가적 특성으로 나타나고 있다.

이에 비해 소신을 갖지 못하고 우왕좌왕하거나 비합리적인 요인에 의존하는 우유부단한 결단력, 그리고 사회환경의 변화에 적극적으로 대응하지 못하거나 경영위기를 극복하지 못하는 상황대응 능력의 부족은 잘한다고 반드시 성공기업을 이끄는 것은 아니지만 자칫 이에 게을리하면 실패기업을 초래하는 기업가적 특성으로 나타나고 있다. 그리고 종업원에 대한 인격적 대우를 중시하는 인간중시 경영의 여부, 구성원에 대한 통솔력을 발휘하고 외부의 인

맥을 활용하는 대인관계 능력의 여부, 기술개발이나 구성원의 능력개발을 강조하는 실력주의의 강조의 여부는 마치 「뜨거운 감자(hot potato)」처럼 잘하면 성공기업을 이끌지만 잘못하면 실패기업을 자초하는 기업가적 특성으로 나타나고 있다.

한편 이들 기업가적 특성을 모두 완벽하게 갖춘 경영자를 찾아보기는 어렵기 때문에 현실적으로 어떤 두 세개의 핵심적인 자질이나 능력요인들이 함께 어우러져 나타나는 기업가의 스타일(유형)으로 구분하는 것이 필요하다.

성공기업의 기업가적 스타일(유형)은 크게 세유형으로 나뉘어지는데, 상대적으로 현장지향의 실선수범의 자세를 강조하는 야전사령관형이 사례기업중 58.4%를 차지하는 것으로, 그리고 통솔력은 물론 인맥을 기초로 대인관계 능력을 잘 발휘하는 대인관계 중시형이 24.2%를 차지하는 것으로, 업종에 대한 집념과 소명의식을 강조하는 『Can Do Spirit』형이 17.4%를 차지하는 것으로 나타나고 있다.

그리고 성공기업의 경우 어느 유형에서나 공통적으로 인간중시의 경영이 가장 밑바탕을 이루고 있다는 한국적 독특성을 발견할 수 있다. 한편 실패기업에서는 상대적으로 종업원에 대한 비인간적 대우를 행하며 착취하려고만 하는 노동지배형이 사례기업중 47.7%를 차지하는 것으로, 소신을 갖지 못한 채 비일관적인

경영을 행하는 우유부단형이 35.2%, 그리고 통솔력이나 인맥을 갖추지 못한 不可近(親)형이 17.1%를 차지하는 것으로 나타나고 있다.

(2) 성공패턴의 모습

성공패턴(patterns of success)이란 성공기업들에서 나타나고 있는 기업경영 시스템의 전체적인 모습으로서의 본모습을 말한다. 성공패턴은 현대 기업경영 시스템의 구성요소들간에 전체적으로 어떻게 나타나는가 하는 패턴, 조직성장 라이프사이클 유형이 어떻게 나타나는가 하는 패턴, 기업과 정부관계에 있어서 기업이 순응하는가 아니면 자율적인 기업경영을 하는가 하는 패턴의 세 가지 측면에서 알아볼 수 있다.

첫째, 현대 기업경영 시스템의 구성요소들 측면에서 보면, 한국의 성공기업들은 기업경영 시스템의 구성요소들을 균형적으로 또는 불균형적으로 투입하는 성공패턴을 보인다. 기업경영 시스템의 구성요소들이란 거시경영 요소, 경영주체 요소, 경영전략 요소, 경영조직 요소, 경영관리 요소, 사람관리 요소의 여섯가지를 말한다. 이러한 현대 기업경영 시스템의 구성요소들을 통해 볼 때 한국의 성공기업은 중소기업에 비해 대기업들이 기업경영 시스템의 구성요소들을 상대적으로 균형적으로 투입하는 패턴을 보인다. 특히 5대그룹 기업에서는 기업경영 시스템의 구성

요소들을 균형있게 투입하는 성공패턴을 나타내는 반면, 6~30대 그룹기업과 전문업종 대기업, 중소기업 등 규모가 작은 기업들로 갈수록 기업경영 시스템의 구성요소들을 불균형적으로 투입하는 경영패턴이 두드러지게 나타난다.

둘째, 성장 라이프 사이클 측면에서 보면, 한국의 성공기업들은 창업 후 성공하기까지 몇가지 패턴을 보인다. 성장 라이프 사이클이란 성공기업이 성공하기까지의 과정에서 보이는 동태적 패턴을 말하는데 이것은 크게 창업이후 계속 성장해온 지속성장형, 창업이후 큰 위기를 극복하고 성공한 위기극복형, 창업이후 침체되어 있다가 갑작스럽게 성공하는 테이크오프형으로 구분할 수 있다.

전체 성공사례 기업들 중에서 지속성장형 라이프 사이클 유형을 보이는 기업들은 51.1%, 위기극복형 기업은 34.4%, 테이크 오프형 기업은 14.5%의 분포로 나타났다. 이때 각각의 성장 라이프 사이클 유형별로 각각의 성장 라이프 사이클 상황에서 나타나는 중요한 성공요인들을 확인할 수 있다.

지속성장형 기업에서는 계속적인 교육훈련 투자를 통한 인재육성, 연구개발을 통한 기술토착화, 정부정책에 탄력적으로 부응한다는 점이 중요한 성공요인이었고, 특히 위기극복형 기업에서는 노사관계의 안정화, 연구개발을 통한 기술혁신, 신제품개발에 집중했다는 점이 중요한

성공요인이었으며, 테이크오프형 기업에서는 유용한 인재의 축적, 최고 경영자의 정확한 사업예측력, 경영자의 폭넓은 대인관계 등이 중요한 성공요인이었다.

셋째, 기업과 정부간 관계의 측면에서 한국기업의 경영패턴을 보면, 지금까지의 한국기업의 대부분은 정부 의존형 또는 정부순응형 패턴을 보이는 것으로 나타났다. 즉 정부의 경제성장 정책이나 산업구조 정책과 같은 강력한 개입상황에서 한국기업은 기업경영 시스템의 스스로의 논리가 아닌 정부정책적 논리에 일반적으로 순응하는 패턴을 보여 온 것이다.

한국의 성공기업들이 나름대로 나타내고 있는 성공패턴을 시간적 지평에서 볼 때 1960년대부터 1990년대에 이르는 과거의 기간에는 거시경영 측면에서 정부정책, 특히 산업정책(Industrial Policy)의 영향력이 그 어느 때 보다도 강하게 나타났던 것으로 평가할 수 있다.

(3) 조화경영의 실상

조화경영이란 언뜻 보면 서로 양립할 수 없는 원리나 개념들 중에서 어느 한 쪽만을 선택하는 것이 아니라, 오히려 양자를 동시에 고려함으로써 보다 창의적인 기업경영 방식을 구상하는 것을 말한다. 조화경영은 바로 이와같은 관점에 입각해서 보다 창의적인 기업경영 방식을 모

색하려는 경영 패러다임을 자칭한다.

한국기업의 조화경영의 실상은 향후의 경영환경의 변화추세에 비추어 볼 때 그 중요성이 부각되며 동시에 기업역량을 증대시키는 데에 있어 관건이 될 것으로 보이는 자원(Resource), 지식(Knowledge), 권력(Power) 측면에서 찾아볼 수 있다.

먼저 자원측면에서의 조화경영의 실상을 살펴보면, 일부 성공기업에서 조화경영의 가능성을 보여주는 자원의 확보 및 결합방식을 시도하고는 있지만, 아직까지는 한국적인 독특성을 지닐만큼 창의적이지는 못한 것으로 보여진다. 예를들어 해외 진출시 국내자원과 해외자원을 결합하는 문제에 있어 일부기업에서 국내자원을 기반으로 현지의 경쟁우위 생산요소(저임노동력, 원료, 시장기회, 우호적 분위기)를 활용하는 데에 성공하고는 있지만, 이것이 최대의(+의 시너지 효과를 창출할 수 있는, 완벽한 의미에서의 국내자원과 해외자원의 결합수준에 이르지 못한 것으로 보여진다. 이밖에도 인력구성시의 내부인력과 외부인력의 결합 문제, 부가적 보상의 외형적 보상과 내재적 보상의 결합문제, 품질 좋은 부품 소재의 확보문제 등에서 거의 유사한 양상을 보이고 있다.

다음으로 지식측면에서의 조화경영의 실상을 살펴보면, 일부 성공기업에서 조화경영의 가능성을 보여주는 지식의 창출 및 축적방식을 모색하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그

러나 이 역시 기업경쟁력의 원천으로서 다른 기업들이 쉽게 흉내내기 힘든 독특한 노하우를 창출하고 축적하는 수준에 이르지 못한 것으로 보여진다. 예를 들어 일부 기업에서 원가절감과 품질향상을 동시에 도모할 수 있는 노하우를 갖기 위해 다방면의 노력을 기울이고는 있지만, 아직 선진 기업을 따라잡을 만큼의 수준은 되지 못하고 있다. 이밖에도 제너럴리스트와 스페셜리스트를 조화시키는 인재육성방안의 개발 문제, 기능부문간 협력과 정보공유 문제, 신제품 개발시스템 문제, 경영정보의 창출 및 활용문제 등에 있어서도 거의 유사하다.

그리고 권력측면에서의 조화경영의 실상을 살펴보면, 노사관계와 같은 일부 분야에서 조화경영의 가능성이 보이지만, 아직 상당분야에 있어 조화경영의 기본적인 취지를 살리지 못하고 있는 것으로 보인다. 예를 들어 조직내 권한의 배분문제와 관련해 권한집중과 권한위양의 강점을 모두 살리는 방향에서 새로운 방식의 권한배분방식을 모색하기 보다는 현단계 성공적인 권한위양에 주력하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이밖에도 그룹회장과 사장과 의 역할 분담 문제, 본사와 현장과의 관계문제, 대기업과 중소기업과의 관계문제에 있어서도 상황은 거의 유사해, 권력측면의 조화경영에 대한 보다 많은 관심과 노력이 요청되고 있다.

(4) 비전경영의 현실

한국기업이 21세기를 새로운 기업성장의 기회로 포착하고 향후 초일류 기업으로 발전하기 위해서는 기업이 지향하는 미래상을 청사진으로 제시하고 이를 달성하기 위해 필요한 모든 역량과 에너지를 결집하여야 한다. 이제까지 한국의 성공기업들은 어려운 여건속에서도 나름대로 경영비전을 설정하고 이의 달성을 위해 노력하여 왔다. 그러나 보다 깊이 면면을 살펴보면 성공기업이라 하더라도 많은 문제점을 내포하고 있음을 알 수 있다.

초일류기업이 되기 위한 첫번째 조건은 비전경영의 형식적인 면뿐만 아니라 내용면에 있어서도 내실을 기하는 것이라고 할 수 있다. 그러나 전반적으로 한국의 성공기업들이 추진해 온 비전경영을 한마디로 표현하면 '外華內貧'이라고 할 수 있을 것이다. 이는 성공기업들 각각이 적어도 외형면에서는 그럴듯하게 구색을 갖추고 있으나 내용을 깊이 들여다보면 유명무실한 감이 없지 않기 때문이다. 대표적으로 경영비전을 볼 때 세가지 차원중에서 경제적 차원이 50%를, 그리고 인간적·사회적 차원이 나머지 50%를 차지하고 있어 어느 한쪽에만 치우치지 않고 균형된 모습을 보이고 있으나, 실제로는 비전자체가 부재하거나 부실한 경우가 많고, 경영비전을 설정하는 과정에서 충분히 자사의 여건과 잠

재력을 살리지 못하고 있으며, 비전을 설정하는 것 자체에만 치중하여 왔다. 또한 내용상에 있어서도 구호나 슬로건으로 경도되어 종업원을 포함한 기업의 모든 이해관계자를 설득시키기에는 미흡한 부분이 많았다.

두번째 조건은 단일한 경영비전에 기업의 모든 역량을 결집하는 것 즉, 경영혁신과 기업문화의 연계와 균형을 이루는 것이라고 할 수 있다. 그러나 성공기업이라 하더라도 경영혁신과 기업문화의 균형을 이룬 경우는 23.2%에 불과한 것으로 나타났다. 오히려 이에 이를 무시한 경시형이 32.7%에 달하고, 혁신과 문화 어느 일방만을 강조한 혁신주도형이나 문화주도형의 경우가 각각 19.6%와 24.4%에 이르고 있어 아직까지도 대다수의 한국의 성공기업들은 혁신과 문화의 균형과 연계에는 도달하지 못한 것을 알 수 있다.

이렇듯 성공기업들에서조차 혁신과 문화가 연계되지 못하고 부적합(*misfit*)을 보이고 있는 주된 이유는 경영혁신 측면과 기업문화 측면 모두에서 문제점을 지니고 있기 때문이다. 즉 경영혁신을 추진하는데 뚜렷한 목표가 없거나 이면에 감추어진 의도가 보이기도 하며, 제도자체가 구성원의 가치의식과 부합되지 않는 이질적인 성격을 많이 띄고 있고 전체 시스템과의 연계없이 국부적인 제도변화를 일삼기도 하였다. 또한 추진방법면에서도 전체 구성원

의 공감을 얻지 못한채 최고경영층에 의해 일방적 뒤흔들기식으로 추진되는 것과 같은 문제점을 노정하고 있다. 한편 기업문화면에서도 구성원들의 자생적인 정신이나 행동특성, 그리고 경영이념보다는 최고경영자가 중시하는 강조정신과 기존에 익숙해져 있던 관관행이 널리 확산되어 주요한 문화요소로 자리잡고 있다. 또한 문화적 풍토가 비교적 잘 조성된 기업의 경우라 할지라도 기업문화의 내용상에 각 기업별로 독특성을 살리지 못한채 가뭇적 기업문화라는 대동소이한 문화적 특성을 보이고 있으며, 기업문화를 조성하는 과정에서도 일관성을 상실한채 단기적인 유행처럼 이를 추진하고 있는 문제점을 노출하고 있다.

이러한 문제점들로 인해 기업문화가 경영혁신의 공고한 기반으로 이를 뒷받침하기보다는 오히려 구성원들로 하여금 경영혁신에 대한 다양한 저항을 유발하는 근원으로 자리잡기도 한다.

4. 한국형 경영을 위한 조건 및 과제

향후 한국기업이 지속적인 성공기업이 되기 위해서는 경영자들의 기업가적 특성과 역할을 바탕으로 패턴경영, 조화경영, 비전경영을 실천해 나가야 할 것이다.

(1) 4대 영역별 핵심과제

1) 기업가적 자질 및 능력의 함양

향후 한국기업의 최고경영자들은 21세기 한국의 성공기업을 이끌 바람직한 자질과 능력을 함양해 나가야 할 것이다.

첫째, 기업가적 정신을 발휘할 수 있도록, 지금까지의 성공기업을 이끈 기업가적 특성을 기반으로 하되, 여기에 21세기에 요구되는 새로운 자질과 능력을 함께 함양해 나가야 할 것이다.

향후 성공기업을 이끄는 경영자가 되기 위해서는 지금까지의 기업성과 기업실패를 교훈삼아 기업가적 자질과 능력을 더욱 강화해 나가야 하며, 성실과 근면을 바탕으로 현장 지향 의식을 실천하는 솔선수범의 자세와 업종에 대한 소명의식을 바탕으로 자신의 뜻을 굽히지 않는 강한 집념과 소명의식을 갖출 필요가 있을 것이다. 그리고 자칫 잘못하면 실패 기업을 자초할 수도 있는 종업원에 대한 인격적 대우를 중시하는 인간중시의 경영, 통솔력을 발휘하고 인맥을 활용하는 대인관계능력, 기술개발이나 능력개발을 강조하는 실력주의를 보다 긍정적인 방향에서 강화해 나가야 할 것이다. 이에 덧붙여 실패기업을 초래하게 만드는 소신을 갖지 못하거나 비합리적인 요인에 의존하는 우유부단한 결단력, 그리고 사업환경의 변화에 적극적으

로 대응하지 못하거나 경영위기를 극복하지 못하는 상황대응능력의 부족은 반드시 극복해 나가야 할 것이다.

여기에 앞으로 다가올 21세기는 지금까지의 사회와 달리 세계화, 정보사회화, 다원주의화가 도래할 것으로 여겨지는 바 이에 대처하기 위해 최고경영자에게 요청되는 새로운 자질과 능력요인을 갖추어 나가야 할 것이다. 예를들어 정보사회화에 대비하는 정보화 마인드나 정보처리 능력, 다원주의 사회에서 요청되는 기업시민정신이나 환경보호의식, 세계화시대에 요청되는 문화적 감수성과 이문화수용능력, 글로벌 경쟁시대에 대비하는 경쟁마인드와 국제적 시야 등 새롭게 요구되는 능력과 자질을 갖추어 나가야 할 것이다.

둘째, 우리나라 기업의 풍토에 적합하면서 동시에 세계화시대에 적용 가능한 한국형 기업가적 특성을 개발해 나갈 필요가 있다.

성공기업이 되기 위해 매우 다양한 기업가적 특성을 한명의 경영자가 모두 완벽하게 갖추기는 현실적으로 어렵기 때문에 우선적으로 최고경영자는 한국적인 독특성을 지닌 어떤 두세개의 핵심적인 자질이나 능력요인들을 집중적으로 강화해 나가는 것이 필요할 것이다. 이점과 관련해 한국기업에서는 최고경영자가 인간중시의 경영을 실천하겠다는 의지를 확실히 보여주는 것이 반드시 필요하며, 여기에 현장지향의 솔선

수범의 자세를 결합하거나 대인관계 능력을 잘 발휘하거나, 업종에 대한 집념과 소명의식을 연계시키는 한국형 기업가적 특성의 강화방안을 모색해 나가야 할 것이다. 특히, 인간중시의 야전사령관형 리더십을 개발해 나가야 할 것이다. 그리고 한국적인 독특성을 지니는 이러한 기업가적 특성과 유형을 혁신가, 동기부여자, 지휘관이라는 일반적인 기업가적 역할 측면으로 재검토해 세계화시대에 적용가능한 기업가적 역할모형으로 개발해 나갈 필요가 있다. 여기에 한명의 최고경영자(주로 소유경영자)로는 부족한 자질과 능력을 다른 전문경영자의 자질과 능력을 통해 보완해 나갈 수 있도록 최고경영자팀을 개발해 나가는 것이 필요할 것이다. 이와 더불어 지나치게 기업가적 요인에만 치중할 경우에는 자칫 환경의 요구나 조직의 역량을 간과한 채 최고경영자 개인의 경험이나 기분에 좌우될 수 있다는 위험성이 상존하므로, 합리적인 분석과 의사결정을 기반으로 외부환경의 기회와 위협, 그리고 조직내부의 강점과 약점을 기업의 경쟁역량을 강화하는 방향에서 조절하는 전략적 선택능력을 함께 함양해 나가야 할 것이다.

2) 패턴경영의 실천

향후 한국기업이 더욱 성공하기 위해서는 기업경영의 준거로 삼을 수 있는 기업성공의 본보기를 찾아 이를 실천해 나가는 패턴경영(pat-

tern management)을 해야만 한다. 패턴경영의 실천과제로서는 기업경영 시스템의 구성요소 측면에서, 성장 라이프 싸이클 유형측면에서 기업과 정부간 관계 측면에서 도출할 수 있다.

첫째, 향후 한국기업이 성공기업이 되기 위해서는 상황적합적인 패턴경영을 하여야 할 것이다. 즉 각각의 기업이 처한 상황, 예를 들어 규모별·업종별로 상황에 적합한 전체적인 성공패턴을 갖추어 나가는 경영 방식, 즉 패턴경영을 실천하여야 한다.

대기업일 경우에는 균형 성공패턴을 갖추도록 하는 패턴경영을 중소기업일 경우에는 불균형 성공패턴을 갖추도록 하는 패턴경영이 바람직할 것이다. 즉 대기업은 기업경영 시스템의 구성요소들을 균형있게 투입하여야 하는 반면, 중소기업은 어느 한 가지 또는 몇가지 구성요소를 집중 투입하는 패턴경영을 하는 것이 성공의 비결일 수 있다. 특히 5대그룹 기업 정도의 규모가 되려면 균형 성공패턴을 갖는 패턴경영을 하여야 한다. 단 한국기업이 성공기업으로 도약하는데 있어서 기업경영 시스템의 구성요소들 중, 과연 어떤 기업경영 시스템의 구성요소들이 우선순위를 가져야 하는지를 결정해서 패턴경영을 구상해야 한다. 또한 6~30대그룹 기업 및 전문업종 대기업 정도의 규모가 되려면 준균형 성공패턴을 갖추는 것이 중요하다. 중소기

업의 경우에는 특화되고 집중화된 불균형 성공패턴을 갖추어야 한다.

둘째, 한국기업이 앞으로도 성공하기 위해서는 지금까지 한국의 성공기업들이 보이고 있는 성장 라이프 싸이클 유형별로 각각 어떻게 기업경영을 해 왔는가를 거울 삼아야 할 것이다. 한국의 지속성장형 기업을 볼 때, 향후 한국기업이 계속적으로 성장하기 위해서는 기업대내외의 경영활동을 동시에 수행하여야 할 것이다. 특히 기업이 위기상황에서 또는 지지부진한 정세상황을 어떻게 극복·타개할 것인가하는 것이 매우 중요하다. 한국의 위기극복형 성공기업들에서는 기업의 내실을 충실히 다졌다는 점, 테이크오프 기업은 경영자의 진두지휘적 몰입이 있었다는 점 등이 향후 한국기업이 위기를 극복하거나 정체를 벗어나 성장하는데 있어 좋은 귀감이 될 것이다. 21세기의 경영환경 및 여건을 고려해 볼 때 향후 한국기업이 특히 위기를 극복하면서 지속적으로 성장해 나가기 위해서는 우수 인력을 양성하거나 전문경영인을 육성·활용하거나, 최고경영자가 정확한 사업 예측을 하거나, 구성원간 공유된 기업문화를 형성하거나, 해외시장 개척에 주력해야만 할 것이다.

셋째, 한국기업이 21세기에서도 성공하는 기업이 되기 위해서는 기업경영 스스로의 자율논리에 입각한 자율적인 기업경영 시스템을 구축해야만 한다. 즉 향후 한국기업이 초일

류 기업으로 성장·발전하기 위해서는 일반적인 정부의존적 기업경영 방식으로부터 탈피하여 기업경영 시스템의 자율논리에 따라 기업 경영을 해야 할 것이다.

기업과 정부간 관계의 측면을 고찰해 볼 때, 1990년대 후반을 시발로 향후에는 과거와 같은 막강한 정부정책 및 경영체제의 영향력은 줄어들 것으로 전망되고, 양자의 역학관계 역시 수평적인 상호작용관계로 변모할 것으로 예측된다. 따라서 한국기업은 지금까지 정부의 산업정책에 의존하던 기업경영의 관행을 청산하고, 정부에 의한 규제보다는 좀더 장기적인 안목에서 기업성장의 기반을 강화할 수 있는 기업의 자율적 능력을 발휘해야 할 것이다.

3) 조화경영의 구상

향후 한국기업이 세계적인 일류기업으로 성공하기 위해서는 한국적 독특성을 지니면서 동시에 문화권이 다른 국가에도 적용할 수 있는 세계화된 관리관행이나 경영제도, 더 나아가 경영시스템을 만들어 나가야 할 것이다. 이를 위해 서로 모순되거나 상충되는 것으로 보이는 개념이나 원리, 목적 등을 상호 보완적으로 결합시켜 최적의 성과를 달성하려는 조화경영의 패러다임을 적용할 필요가 있을 것이다.

먼저 자원(Resource)측면에서 이질적 자원의 효과적인 결합을 통해 시너지 효과를 극대화시켜야 한다.

즉 전체를 구성하는 여러 부분이 복합적으로 연계됨으로써 각각이 단순히 합쳐진 것 이상의 시너지 효과를 얻게끔 결합하는 활동을 중시해야 한다. 이를 위해 자원결합의 특성상 반드시 고려해야 할 중요기준, 예를 들어 활용 목적별, 조직의 라이프 싸이클별, 업종이나 직군별 특성 등에 따라 이종 자원간의 결합비율을 가변적으로 조정하는 것이 중요하다. 그리고 자원결합의 시너지 효과를 (+)방향으로 극대화시키기 위해 예를 들어 정보시스템이나 성과평가 시스템과 같은 이종 자원간 결합을 촉진하는 인프라스트럭처(*infrastructure*)를 구축해야 한다.

이와 같은 자원측면에서의 조화경영 방안으로는 연공요소와 능력요소를 결합하는 인사평가방식, 내부인력과 외부인력을 결합하는 인력구상방식, 외형적 보상과 내재적 보상을 결합하는 복리후생, 부문관리기능을 연계시키는 통합적 경영관리시스템, 국내자원과 해외자원을 결합하는 세계화전략의 구상을 들 수 있다.

다음으로 지식(*Knowledge*) 측면에서 새로운 전문주의를 통해 지식창조 조직을 만들어 나가야 한다. 새로운 전문주의에서는 일련의 과정으로서 살아있는 지식을 만들어 내는 학습(*learning*)의 개념을 그 핵심으로 하고 있다. 새로운 전문주의를 통한 지식창조조직을 만들기 위해서는 지식축적에 소요되는 시간이나 단계를 고려하거나 지식축적의 논리가

상이한 업종이나 직종의 특성을 고려하면서 전문성과 동시에 포괄성(다기능성)을 동시에 갖출 수 있게 만드는 경영방식을 모색해야 하며, 이를 촉진하기 위해 상이한 지식의 융합을 촉진하는 합습네트워크를 구축해 나가야 할 것이다.

이와 같은 지식측면에서의 조화경영 방안으로는 제너럴리스트와 스페셜리스트를 동시에 강조하는 인재육성 방안, 집단 의사결정과 개인 의사결정을 연계하는 의사결정 방식, 다각화와 전문화를 연계시키는 기업수준에서의 경영전략, 한국적 가치와 서구적 가치를 접목시키는 경영이념의 정립등을 들 수 있다.

그리고 권력(*Power*)측면에서 상호작용적 권력공유를 통해 조직의 공생기반을 넓혀나가야 할 것이다. 상호작용적 권력공유를 촉진하기 위해서는 효과적인 권한위양과 자율능력 강화를 가능케하는 임파워먼트(*empowerment*)를 행해야 하며, 이를 통해 상호 공통적인 목적을 달성하기 위해 당사자들간 협력을 행하는 공생기반을 강화해 나가야 한다. 이와 함께 권력관계의 변화에의 저항 및 부작용을 최소화하기 위한 다양한 이해조정 메커니즘을 마련해야 한다. 이와같은 권력 측면에서의 조화경영 방안으로는 권한집중과 권한위양을 조화시키는 권한배분 방식, 상시중심과 부하중심을 조화시키는 리더십의 개발방안, 하향식 목표설정과 상향식 목표설정을 연계한 목

표설정 방식, 대기업 중심과 중소기업 중심을 연계한 공생적 산업 네트워크의 구축방안등을 들 수 있다.

4) 비전경영의 추구

사업에서의 변화는 비전과 함께 시작한다는 말이 있다[*Mcguill*, 1994]. 향후 한국 기업이 초일류 기업으로의 변화를 모색하기 위해서는 분산되기 쉬운 기업 경영상의 모든 노력을 단일의 방향으로 결집시키는 경영 즉 비전경영을 추구해나가야 할 것이다.

향후 한국기업들이 비전경영을 추구해 나가는데 있어서는 경영비전을 내실화하려는 노력이 필요하며, 다음으로 경영혁신과 기업문화를 연계시키고 이의 균형을 도모해야만 할 것이다.

첫째, 경제적·인간적·사회적 차원의 균형을 유지하는 경영비전을 설정하고 이의 달성을 위한 각고의 노력을 기울여야 한다.

그러기 위해서는 먼저 경영비전의 내용면에서 고간 한국의 성공기업들이 비전설정에서 강조해왔던 경제적 차원의 비전뿐만 아니라 인간적 차원과 사회적 차원에서의 공헌의 내용을 균형있게 비전에 포함시켜 나가야 한다. 이때 각각의 차원별로 추상적이고 막연하게 보이는 경영비전을 도전가능한 구체적인 목표로서 제시해주어야만이 비전을 달성해나가는 과정에서 필요한 종업원의 동참이나 사회적 지원을 기대할 수 있

다. 또한 기업의 전통적인 장점을 계승하면서 미래에 필요한 요소들을 결합·접목해 나갈 때 고유의 기업 문화적 강점이 비전달성에 큰 역할을 할 수 있을 것이다.

경영비전의 실현방법면에서도 시간과 능력이라는 두가지 요소를 고려하여야 한다. 경영비전은 한꺼번에 달성하는 것이 불가능하기 때문에 시간측면을 고려하여 도달하고자 하는 시점의 목표와 전략을 설정하고 이를 목표지점으로 삼아 단계별로 추진함으로써 목표달성을 보다 구체화시켜 나갈 수 있도록 하여야 한다. 한편 경영능력을 고려하여 조직이나 개인이 도달하고자 하는 목표수준을 설정하고 이의 달성을 위한 추진계획을 수립하여야 한다. 기업의 능력목표를 설정하고 현재 수준의 차이를 인식하며 그것을 줄여 나가기 위한 전략이나 아이디어, 우선순위를 정하여 실천방안을 수립해 나가야 할 것이다. 그리고 구성원들간의 가정을 배려하는 등 인간존중경영을 위한 구체적인 제도나 행동프로그램을 마련하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 한국기업이 초일류기업으로서의 경쟁력을 갖추기 위해서는 상호 이질적인 성격을 보이는 경영혁신과 기업문화를 연계하여 이의 시너지효과를 창출하는 것이 절실히 요청된다. 이를 위해서는 경영혁신을 추진하는데 필수 불가결한 혁신 제도를 개선하고, 여기에 혁신 주도

세력의 전향적인 역할이 가미되어야 할 것이다.

먼저 기업문화와 대치되는 경영혁신제도를 개선하기 위해서는 상충되는 대안들 중에서 어느 하나만을 일방적으로 선택하기보다 모든 대안들의 강점을 보완적으로 결합하는 새로운 사고방식과 이의 제도화가 필요하다.

다음으로 혁신 주도세력은 결국에는 맺은 사람이 풀어야 한다는 結者解之의 논리처럼 혁신의 성공에 대한 책임을 진다는 자세로 문화적 풍토와 혁신제도를 유기적으로 통합하기 위해 경영비전을 통하여 기업이 달성하고자 하는 미래의 꿈을 명확히 제시하고 이를 달성하는 과정에서 혁신을 촉진시킬 수 있는 방안을 제시해야 한다.

한편 경영혁신과 기업문화의 연계를 위해서는 아무래도 먼저 문화적 토양의 조성이 절대적으로 필요하다. 지금까지 한국의 성공기업들은 일부를 제외하고는 공히 가풍적 기업문화의 유형에 속해있었으나 향후에는 전통문화의 장점과 새롭게 요구되는 가치의식이 접목된 'We-I'형 기업문화로 기본방향을 전환해나가기야 할 것이다. 'We-I'형 기업문화의 토대가 되는 기본정신은 협동정신과 질서의식, 그리고 경쟁력의 형성이다. 이러한 기본정신을 바탕으로 'We-I'형 기업문화를 창달하기 위해서는 전구성원의 동의와 수용을 유도할 수 있는 노사간 공감대를 형성하기

위해 노력하여야 하고, 환경변화에 따라 요구되는 변화를 진단하고 스스로 관리할 수 있도록 조직차원의 학습문화를 창달하여야 하며, 이를 관리하고 촉진할 수 있도록 문화의 네트워크화를 위해 노력하여야 한다.

(2) 한국형 경영을 위한 십계명

이상에서 살펴본 성공과 실패에 대한 연구결과를 요약·정리해서 다음에서는 한국기업이 향후에도 성공기업이 되기 위한 10대 성공조건 및 과제를 제시하고자 한다. ♣

한국형 경영을 위한 십계명

1. 기업가정신을 발휘하도록 경영자의 자질과 능력을 함양하자.
2. 인간존중의 아젠다형 리더십을 개발해 나가자.
3. 규모와 업종을 고려하는 상황적합적 패턴 경영을 하자.
4. 성장 라이프 사이클에서 직면하게 되는 위기를 극복하자.
5. 정부의존을 벗어나 자율적 기업경영 시스템을 구축하자.
6. 이질적 자원의 결합을 통해 시너지 효과를 극대화하자.
7. 새로운 전문주의를 통해 지식창조적 조직을 만들자.
8. 상호작용적 권력공유를 통해 공생기반을 넓혀나가자.
9. 경쟁력 제고를 위해 경영혁신과 기업 문화를 연계하자.
10. 경제적·인간적·사회적 관점에서 경영비전을 정립하자.