



# 우리 회사 경영은 잘되고 있는 거야? ①

25년 기계설비기술자가 바라본 경영관리 훑어보기

장운기/前대한설비건설협회 기술지원실 실장

## 1. 사업계획 및 실적평가

많은 사람들이 연말연초가 되면 일년간의 실적을 검토하고 향후 1년간 사업계획을 수립하느라고 분주하다.

여기서 사업계획 수립에 확실히 알아야 두어야 되는 것은, 우리 회사의 목적과 목표는 무엇이고 현재 사업이 어떻게 진행되고 있으며(현좌표), 과거사업(과거좌표)은 어떻게 진행되어 어떤 실적결과를 얻었으며, 이를 토대로 향후 미래사업(추이곡선 좌표)은 어떻게 예측될 것인가 등을 객관적인 분석내용과 수치로 전체 임직원이 확실히 파악해야 할 권리와 의무가 있는 것이다.

그런데 정작 임직원들은 우리회사의 경영관리 상

태가 어떻게 진행되고 있는지 정확히 모르는 상태(알려고 노력도 안하고, 알려 주지도 않음)에서 그저 서류 양식에 맞춰 그럴 듯하게 상식적 수준인 결과 보고나 사업계획을 작성하고 잘되었다고 마음의 위안을 얻을 것이다.

예를 들면, 힘의 논리로 직속 상급자의 입맛에 맞게, 아니면 최고경영자(이사회 이사포함)가 좋아하는 스타일로 뻥튀기 실적발표와 과다한 계획을 작성한 핵심인물이 한 달도 안되어 입맛이 더러워 다른 회사로 간다거나 아니면 요즘 말로 짤리는 신세가 되는데도 말이다.

또 다른 예를 들면, 과년도 서류상의 이익이 실제로로는 향후 막대한 손해를 끼치는 원인이 되거나, 그럴 듯하고 멋있는 사업계획이 실제적으로는

수박 겉핥기 식이 되어 사업 추진하는 도중에 회사가 경영난으로 부도에 허덕거리거나 아니면 막대한 투자손실만 입고 담당임원도 아닌 몇몇 담당 직원들의 해고로 끝나는 경우도 있을 수 있다.

한 걸음 밖에서 당해 회사를 들여다보면, 이렇게 웃기는 코미디는 아마도 없을 것이다.

## 2. 문제점의 본질파악

과연 무엇이 문제인가?

문제를 파악하였다면 어떻게 해결해 나가야 되는가?

우리나라 학생들은 어려서부터 엄청나게 공부를 많이 하고 대학에 입학한다. 자신이 대학을 졸업하지 못한 사람들은 더욱 더 자기자식만은 일류 대학에 들여보내려고 자갈논밭을 팔아서라도 과외공부, 학원비 보충에 기를 쓰고 있는 것이 아마도 우리나라 현 주소인 것 같다. 왜냐면 대학에 못 들어간 학생들은 사회에서 정상적인 대접을 받기 어려운 나라 중의 하나가 한국임에는 틀림없을 것이다.

그런데 정작 이렇게 공부를 많이 한 사람들이(모든 사람들이 다 그런 것은 아니지만) 왜 사회에만 나오면 간단한 문제 하나도 제대로 해결 못하는 것일까? 심지어 최고경영자나 임원인 경우에도 우왕좌왕하는 모습을 많이 보게된다.

그 많은 원인 중 몇 가지 핵심요소를 살펴보면, 첫째는 더불어 남과 같이 살아가는 대화와 나눔의 훈련이 엄청 부족했었고 지금도 많은 부족함이 회사경영에 두드러지게 나타나고 있으며, 둘째로는 시니어메니저(최고경영자를 포함한 임원) 자신들이 책임질 전략적 사업계획이나 명확한 지시, 통제 및 결과분석의 부재이며, 세번째로는 회사 외부환경과 내부환경에 대한 지속적이고 면밀한 조사와 대책수

립의 부재를 손꼽을 수 있겠다.

그럼, 말로 만 떠드는 문제파악은 제대로 되었고 해결방법은 강구되었는가. 경우에 따라서는 담당직원이 문제점을 쉽게 파악하여 자기 선에서 단기간에 해결할 수도 있다. 그러나 대부분의 경우 간단하게 보이지만 결코 쉽게 해결되지 않는 회사내의 경영관리상의 문제점이나 사업추진상의 걸림돌이 더욱 더 많은 것이 현 실정이라고 하겠다.

이런 경우, 회사 구조상 라인화된 임직원들이 머리를 맞대고 대화와 분석, 그리고 지시계통을 밟은 보고와 위로부터의 판단, 지시를 거쳐 문제를 해결해야 될 것이다.

빙산의 일각으로 겉으로는 조그맣고 간단히 보이지만 속내용은 복잡하고 거대한 사업결과나 사업추진 상황을, 담당직원이 쉽게 처리할 수 있는 상황으로 경영자 층이 간과하여 담당 임직원을 몰아세우는 경우를 우리는 흔히 볼 수 있다.

이러한 무지한 지시와 책임추궁의 경영관리는 문제해결은 고사하고 임원들간, 조직원들간의 책임회피 공방만 만드는 결과를 낳게 된다,

예를 들면, 많은 지시계통상의 상급자들이 주변 상황판단이나 본질적인 문제파악이 없이 적당한 선에서 차 하부 임직원에게 “문제파악을 철저히 하고 대책을 수립해서 보고하고 다시는 그런 일이 발생하지 않도록 철저히 시행토록 하라” 또는 “사업계획을 잘 수립하고 철저히 분석해서 내년을 도약의 해로 삼아 우리회사의 이익추구를 극대화 시켜라”라고 지시하는 것으로, 요즘 말로 각자 자기위치에서 자기책임을 회피하는 극히 상투적인 표현에 불과하다. 결국에는 최말단 직원이 작성한 사업계획이나 사업결과의 문제파악과 그 해결방법을 중간단계에서 글자 몇 자 고친 후, 걸음막이 거의 없이 최고 경영자에게 수용되고 있다는 것이다.

나중에 일이 잘못되면, 각자 자기위치에서 “내가

어떻게 그 모든 것을 다 잘할 수 있겠느냐, 내가 그런 능력이 있으면 이 회사에 다니지도 않는다. 그러나, 그런 것은 담당 직원들이 알아서 해야 될 문제 이므로 다시는 그런 일이 생기지 않도록 담당자를 문책하겠다”는 선에서 일을 매듭지으려고 한다

### 3. 문제점 해결방안 모색

앞에서 언급한 잘못된 지시나 경영관리는 중요한 핵심 세 가지 경영관리상의 문제 중 한가지도 해결 할 수 없다고 하겠다.

왜냐하면, 첫번째로 면피성 상관의 지시는 조직원들간의 대화창구를 열어 활발한 정보교환이 이루워져 구체적이고 바람직한 사업추진이 이루어지기는 커녕 나중에 잘못되면 자기가 모든 책임을 떠맡고 해고당하는 담당자 입장에서 그 누구도 능동적으로 다른 조직원들과 활발히 대화하며 팀장을 중심으로 일을 성공적으로 수행해 나갈 분위기나 마인드가 형성되지 않기 때문이다.

이것은 경영관리상 근본적으로 기본구조와 시스템이 무너진 상태라고 하겠다.

한마디로 하자의 책임을 경영관리상 시니어메니저의 계획부재인지 또는 조정, 통제의 부재인지 아니면 시행상에 담당 부과장의 실수인지를 명확히 따져야 할 것이다.

어떤 나쁜 결과가 나오더라도 최고경영자나 임원은 잘못된 결과를 하부 직원으로의 책임전가를 한다거나 문책의 화살을 결코 피해서는 안될 것이다.

왜냐하면 반대급부적으로 사업의 실적이 좋아 이익이 많이 발생되었다면, 이 경우 커다란 보상이 최고경영자나 임원에게로 우선적으로 돌아가기 때문이다.

두번째로는 회사조직상의 경영관리는 최고경영자

마인드(경영철학, 사훈, 사업목적)로부터 출발하는 것이며, 임원들은 최고경영자의 마인드를 전반적이고 구체화된 전략적 사업계획을 그려 부서장에게, 부서장은 담당사업별 전략적 사업계획을 좀더 세분화 형체화하여 담당과장에게, 과장은 자기가 맡은 세부사업을 전술적으로 항목별 면밀한 실행계획을 수립해서 팀장과 하부직원에게 지시하고 검사하는 것이 지금까지 통례적으로 잘 수행되어 가고 있는 회사의 일반적인 조직의 경영관리이기 때문이다.

여기서 전반적 전략적 사업계획이라는 뜻은 시니어메니저로서 지금까지 사회생활에서 체험한 풍부한 경험과 지식, 그리고 능력을 총동원하여 사업의 목적(최고 경영자 마인드)과 목표를 어떻게 하면 정해진 기간 내에 성공적으로 수행할 수 있겠느냐 하는 장·단기 전략의 수립이라고 하겠다

구체적 계획이란 전략계획을 부하직원에게 대충 얼버무려 알아서 하라고 지시할 것이 아니라 명확히 무엇을, 누가, 언제, 어디서, 왜, 어떻게 할 것인가를 제시하라는 뜻이다. 이러한 전략적 구체적 제시를 할 능력이 없다면 그 자리에 적임자가 아님에 틀림없을 것이다.

#### [ 탁월한 전략가 알렉산더 대왕 ]

과거 역사에서 한가지 예를 들면, 그리아스와 페르시아를 정복한 마케도니아의 알렉산더 대왕은 지금까지도 많은 경영관리 책자 속에 탁월한 지도자이며, 전략가로 평가받고 있다.

알렉산더는 BC331년 교활한 페르시아왕인 다리우스와 한판의 커다란 승부를 갖는 전쟁을 하게 된다.

다리우스의 군사는 백만 명인 반면 알렉산더는 5만 명의 군사였으나 가히 20대 1의 전쟁을 누가 보아도 다리우스가 이길 것으로 판단하기 쉬울 것이다. 그러나 이러한 열악한 열세에도 불구하고 알렉산더는 페르시아 전쟁을 승리로 이끌어 지금까지도

연구의 대상이 되고 있다.

왜 이러한 현상이 벌어진 것일까?

한 마디로 알렉산더는 완벽하고 철저한 전략계획을 수립하였고, 이러한 전략계획을 바탕으로 임무를 맡은 지휘관들은 전술계획을 철저히 수립하여 차질 없이 수행했으며, 예하 모든 군사들이 이러한 지휘관을 중심으로 뚜렷 몽쳐서 단판 승부로 페르시아 왕국을 정복하였다.

알렉산더는 다리우스와 전쟁을 하기 전에 철저히 상대방의 상황을 파악하고 전략을 수립하였다.

즉, 다리우스의 군대는 군사는 많으나 강력한 리더가 없었고, 전쟁에 임한 군사들은 각기 다른 민족에서 차출되었기 때문에 다리우스를 위해 싸워야 하는 강력한 원인이나 동기부여가 없었다.

금세기의 경영관리를 접목해 보면, 이러한 원인은 평소 무지한 지시와 책임추궁 만으로 치별했던 다리우스의 방만하고 신뢰성 없는 경영관리에 커다란 문제점이 있었던 것으로 판단된다.

또한 다리우스는 백만의 군대만 믿고 알렉산더를 양잡아 보았으며, 전쟁터에서도 제일 안전하고 높은 지형에 자리잡고 앉아서 알렉산더 군대를 완전히 섬멸하도록 모든 전차군단에 명령하였다.

반면, 이러한 사실을 알고 있는 알렉산더는 전쟁에 임할 군대를 사전에 이미 조직화시켰으며, 임무부여를 다리우스왕 하나를 죽이는데 중점적으로 두었다.

또한 지형 자체가 전차를 몰기에는 적합하지 않은 것으로 판단하여, 전면적인 다리우스 전차군단과의 싸움이 시작 될 때 알렉산더 군대는 전차 대신에 보병으로 단단한 기동 모양의 밀집형태의 군사배치를 하도록 전략을 수립하였다.

이 전략은 전쟁 시작 시 흩어져 있는 모양의 알렉산더 군대를 다리우스 전차군단이 몰려올 때 재빨리 중앙으로 끌어 모아 기동형태의 모양으로 만들었으

써 다리우스 전차군단을 양 갈래 옆으로 빨리 통과 할 수 있도록 길을 열어 둠과 동시에 다리우스 전차군단의 공격은 방패로만 철저히 막는 것이었다.

그 다음에 다리우스 전차군단이 알렉산더 기동형태의 군대 끝에 도달했을 때 알렉산더 군사들은 화살 세례로 다리우스 전차군단을 섬멸시킴과 동시에 기동으로 뭉쳐진 알렉산더 군대는 신속히 다리우스가 있는 중앙 쪽으로 돌진함으로써 다리우스를 죽이는 것이었다.

철저한 전략수립과 예하 지휘관의 정확한 전술적 지시가 적중하여 전쟁의 양상은 그대로 수행되었고, 다리우스는 알렉산더 군대가 신속히 자기쪽으로 접근해오자 비겁하게도 그 자리에서 도망을 쳤고, 이러한 소식은 다리우스 군대의 지휘체계 혼돈과 다리우스 군사들의 도주로 일관되었다.

전쟁이 끝난 후 다리우스 군사는 40만 명이 전사한 반면에 알렉산더 군사는 1,247명이 전사되었다고 기록되어져 있다.

한 마디로 전략적 계획수립의 중요성, 리더로서의 자질, 조직화, 지휘관들의 책임과 조직관리, 임무부여, 동기부여, 응집력 등을 단편적으로 얘기해주고 있다.

이런 역사적인 얘기는 무엇보다도 현재의 경영자나 임원들의 자신들이 수립해야 하는 전략계획이 얼마나 그 회사의 성패를 좌우하는가 하는 시금석이 됨은 물론, 직원들에게도 얼마나 많은 기쁨을 줄 것인지, 무참한 희생을 강요하게 하는지 하는 잣대가 될 것이다.

#### 4. 지속적인 내·외부 환경조사와 대책수립

경영관리란 현재 그런 대로 사고 없이 회사가 잘 돌아간다고 그냥 방치해 둔다면 결국에는 회사 문

을 닫지 않으면 안 되는 상황을 맞게 될 것이다.

회사 내부환경의 변화를 끊임없이 조사하고, 회사내의 임직원들의 정기적인 설문조사를 통해 회사 자체의 경영개발을 추구해야 나가야 한다.

몇몇 사람이 회사를 독점적으로 자기만의 이익을 위하여 운영하거나, 투명하지 못한 경영을 한다거나, 불합리한 경영으로 인한 손실이 지속적으로 발생한다면 또한 자기만 잘 보이고 살아 남으려고(다리우스의 도망) 다른 임직원을 모략하는 일을 일삼는 사람이 있다면, 그 회사의 조직원은 앞서 언급한 다리우스의 군대로 전락하고 말 것이다.

항상 최고경영자는 한쪽 귀를 열어 놓고 다른 측면의 고언이나 내부 환경변화의 조사내용을 귀 담아서 경영에 반영해야 할 것이다.

특히, 들어서 기분 좋은 정보만 보고하고 진짜 고쳐야 될 근본적인 문제는 덮어두는 보고체계를 경계해야 될 것이다.

왜냐하면 보고체계의 왜곡과 단절은 결국 최고경영자 자신과 회사전체를 파산으로 몰아가기 때문이다.

외부 환경의 조사는 회사 내부의 환경 조사와 마찬가지로 중요하다.

이를 위하여 경쟁회사의 동태파악, 개발된 기술 및 경영관리 기법의 도입, 신문, 잡지 및 인터넷 등을 통한 국내적 국제적 환경변화에 대한 끊임없는 시장조사와 통계구축 및 전문가의 상담이 필요할 것이다.

무엇보다도 손쉬운 경제 저널의 구독이나 환율변화, 주식 및 세계경제의 동향은 물론 국가가 현재 추진 중에 있거나 추진할 법적, 제도적 변화가 어떻게 전개되고 있으며,

이로 인한 회사의 영향은 어떻게 미칠 것인가를 미리미리 예측하여 최소한의 피해로 방지하거나 이를 기회로 최대한의 이익을 얻어야 될 것이다.

우리 모두는 현재 지구촌에 살고 있다. 국제적 동향은 무엇보다도 간과해서는 안되는 절대적 사업 영향권에 있다.

예를 들어, 다른 나라에서 전쟁을 한다면 그로 인한 물류동향이나 구매물자의 어려움, 유가의 동향 또는 환율의 변화추이, 무엇을 언제 어떻게 비축해야 하고 어떤 시기에 방출해야 하는가 등등.

참으로 한 회사의 경영관리란 간단하면서도 방대한 것이다.

그러나 회사가 살아남고 지속적인 번영을 추구하고자 한다면 꼭 거쳐야 할 여러 관문이므로, 감히 즐거운 컴퓨터게임에 적극적으로 임한다는 정신자세가 무엇보다도 필요하겠다.

## 5. 맛보기 경영관리

간추려 말하면, 경영관리는 일반적으로 전략계획 수립, 조직화, 리더십, 조정 통제, 적재적소의 인력 배치로 이루어져 있다.

메렌지 7S 이론에 의하면 경영관리란 회사의 전략, 구조, 시스템, 스타일, 기술력, 그리고 직원들을 바탕으로 함께 공유된 가치추구를 하는 것이라고 말 할 수 있겠다.

[다음 호에 계속]

### 장운기

- 휘문 고등학교 졸업
- 한양대학교, 서울산업대학원 기계공학과 졸업
- 건축기계설비기술사, 냉동공조기계기술사
- 서울산업대학교 기계공학과 겸임교수
- 경원전문대학 건축설비학과 겸임교수(전)
- 수원과학대학 건축설비학과 겸임교수(전)
- 건설교통부 중앙건설심의위원회 심의위원
- 서울특별시 건설설계심의위원회 심의위원