

BLUE ROUND 時代의 企業經營戰略

朴 基 贊

<仁荷大學校 經營學科 教授>

目 次

1. BR의 胎動背景과 그 向方
2. 韓國企業의 BR對應戰略
3. POST-BR에의 對應戰略

한국경제의 급성장 배경에는 짙은 인건비와 열악한 근로조건 하에서도 양질의 근로자들이 합심단결하

여, 정부와 기업가들의 성장정책을 실현시켜 준 陰德이 있었다. 이와같은 ‘先 成長, 後 分配’의 초기 산업자본주의 원칙을 따라 주었던 우리의 국민정서가 5~6共世대를 거치면서 완전히 ‘先 分配, 後 成長’이란 선진 사회민주주의적 의식으로 급변해 가는 모습을 보이고 있다.

흔히 內優外患이라는 표현을 하듯이, 우리나라 안에서는 고도성장의 폐기물에 해당하는 노동권의 유린문제와 집단이기주의의 팽배문제가 강하게 나타나고 있으며, 외부로 부터는 시장개방 압력과 무한경쟁이라는 가혹한 경쟁의 새로운 물이 강요되고 있다.

특히 새로운 국제경쟁의 물은 국제기구나 지역집단간의 다자간협상주의(Multilateralism)에 의한 국제적 共通基準으로 강요되고 있기 때문에 아직 OECD의 진입을 한 2년 남짓 눈앞에 두고 있는 우리나라에게는 엄청난 제약과 부담을 안겨주게 된다. 즉 과거와는 완전히 다른 게임의 룰을 갖고서, 이제는 새로운 게임을 치를 수 밖에 없는 어려움에 직면하고 있다는 것이다.

1. BR의 胎動背景과 그 向方

BR(Blue Round) 역시 선진국들이 중심이 되어, 공식적으로는 개발도상국들의 경쟁우위 요인으로 되어있는 저임금 및 열악한 작업환경을 개선함으로써, 인간다운 勤勞條件을 확립시키자는 다자간 협상을 내세우고 있다. 그러나 실질적으로는 무한 경쟁과 개방화의 시대에 先進國으로서의 저인건비 위주로 급성장하고 있는 開途國의 경쟁력을 약화 시킴과 동시에 선진국의 무역규제력을 강화 시키려는 방식이다. WR(Worker Round)이라는 용어 대신에 BR이라는 표현을 통하여, 육체노동자를 중심으로한 저인건비와 열악한 근로조건을 개선할 것을 내세우는 것도 육체근로자의 비중이 높고, 勞動集約的인 산업을 근간으로 하고 있는 개도국을 견제하기

위한 BR의 취지가 강조되고 있기 때문이다.

올 4월 중순에 UR協商이 마무리 되고 GATT를 승계한 WTO의 창설이 이루어지면서, 미국과 프랑스를 중심으로 근로자들의 사회보장과 안전에 대한 표준도 國際的 룰로서 마련되어야 한다는 주장이 강하게 표출 되었다. 이에 대한 규정이 마련될 경우 아시아제국의 제조회사들이 큰 타격을 받을수 밖에 없는 理由は 선진국의 노조와 고객 및 주주들로부터 근로조건에 대한 비난과 공격을 받아 오면서도 그동안은 경쟁력 우위요인으로 활용하던 것이 본 기준이 확정되면 오히려 경쟁열위 변수로 급전될 수 밖에 없기 때문이다. 게다가 이미 西歐의 기업들에게는 보편화 되어있는 사업이념과 기업의 사명을 명문화 하고, 이에 일치하는 경영활동과 근로자 보호활동을 하도록 강요받게 된 것이다. 이미 美國의 Wal-Mart를 시두로 해서, Dayton-Hudson, Reebok 등에서는 수입 原產地 기준을 마련하여 이에 합당하지 않을 경우에는 저임금, 노동 집약, 그리고 수출지향적인 개도국 기업의 제품을 받아들이지 않는 실질적 BR을 적용하는 사례들이 증대되고 있는 실정이다.

1) 先進國：低成長하의 高失業 문제

흔히 GATT이후 새로운 國際秩序로 부각되고 있는 UR, GR, BR등과 같은 다자간 국제협약이 선진국에만 有利한 것으로 해석이 되나, 선진국의 입장에서 보면 항상 그러하지도 않다는 점을 쉽게 알 수 있다. 즉 韓國과 日本의 쌀 시장이 開放된다고 해서 美國 캘리포니아산 쌀이 국내에 유입되는 것 보다는 가까운 中國產 쌀의 수입이 우선될 수 있으며, 금융시장이 개방된다고해서 미국계 은행이 독점할 수 있는 것도 아니다. 오히려 市場開放은 선진국간의 競爭을 촉진시킴으로써 수많은 선진국 기업들의 破産과 合併도 예상되고 있다.

그러나 선진제국의 共通된 問題는 성숙된 자본주

의 市場經濟體制 하에서 經濟成長率은 신흥개도국의 칠팔분의 일('90~'93년 사이 OECD국 평균은 1.3% 수준)밖에 되지 않으면서, 社會的 問題는 근 10%에 육박하는 失業率의 증대와 함께 심각한 상태에 돌입하고 있다. 즉 경제적 성장의 문제 보다도 사회적 失業防止의 과제가 갈수록 증시되면서, 政府의 실업문제 해결정책이 가장 중요한 이슈로 등장하고 있다는 것이다.

아무리 선진국이라 하더라도 실업의 대상이 되는 失業者를 타국에 수출할 방도는 없다. 그러므로 사회문제로 부각되는 실업율의 증대를 內部的으로는 단력고용제, 단력시간제등과 같은 制度的 補完으로 완화해 나아가면서, 對外的으로는 경제적 수단이 아닌 國際人權이라는 사회적 이슈를 내세워 해결하려는 것이다.

2) 開途國：高成長하의 低福祉 문제

技術과 資本 및 情報가 부족한 개도국으로서는 할 수 없이 선진국에서 사양산업화 되어가는 勞動集約的인 산업을 근간으로 할 수 밖에 없다. 물론 壓縮成長論에 입각하여, 단기간에 고도산업으로 가기 위한 정책을 펼치기도 하나, 경쟁우위의 원천은 低賃金과 單純勞動에 있게 마련이다. 즉 經濟的 생산비용은 효율적으로 이루어지고 있으나, 社會的 복지비용은 매우 낮은 수준으로 유지되고 있다는 것이다. 社會間接資本의 중요성도 경제가 高度化되면서 나타나듯이, 기업의 社會的 費用도 선진화되면서 급격히 증대되는 현상을 보이게 된다. 우리나라 역시 고도성장이 가능했던 것은 좁은 국토에서, 교통혼잡없이 경부고속도로 하나만 해도 물류 문제를 해결해 줄 수 있었기 때문이며, 또한 月給을 제때 받기만 해도 감지덕지한 勤勞者들이 있었기 때문이다. 그러나 開放化의 時代를 맞으면서, 不要不急한 輸入의 增大와 함께, 우리보다 인건비가 1/5~1/10밖에 되지 않는 中國 및 東南亞의 후

발개도국에게 우리의 과거 경쟁우위 요인을 송두리채 넘겨주게 된 것이다.

3) 先進國의 開途國 견제추세

선진국과 개도국, 그리고 후진국 집단이라는 3자 관계를 분석하면 게임의 실질적인 主體는 각 집단 별로 달리 표출되고 있음을 알 수 있다. 先進國의 경우에는 노조와 고객 및 주주들이 연대하여 정부와 의회에 BR을 촉구하고 있으며, 선진국의 정부는 이들의 대변자로서, 국제사회에 공세를 펼쳐 나가는 실질적 주체가 되고 있다. 開途國의 경우에는 이들과 우선 입장이 다르다. 즉 개도국의 정부는 대외적으로 선진국의 BR 압력을 받으면서, 대내적으로도 노조등으로부터 복지향상정책을 끊임없이 요구 받고 있다. 여기에서 정부는 기업가들에게 그 부담을 전가하게 되며, 실질적으로 기업의 경영자들이 BR대응의 실질적 주체로 활동할 수 밖에 없는 것이다. 後進國의 경우에는 국제경쟁의 본게임에 참전조차 못하는 상태이므로 실제로 BR 게임과는 다른 룰을 적용 받을 수 있는 것이다.

그러므로 BR게임의 주체는 선진국 政府와 개도국 企業家간의 경쟁으로 가시화 되며, 개도국 정부는 중간거래 역할 밖에 할 수 없게 된다. BR의 태동이 우리나라 企業에 더욱 영향을 주게 되는 이유도 바로 BR게임의 주체가 우리나라 정부라기 보다는 우리나라 기업가들이 되기 때문이다. 즉 BR은 개도국에서 선진국을 향해 나아가려는 韓國 뿐만 아니라 대부분의 개도국들에게 새로운 기업경영과 새로운 경쟁전략을 갖고 대응 하도록 요구하고 있는 것이다. 이와같은 압력은 유럽연합(EU)이나 북미주연합(NAFTA)과 같은 블록 경제권 내에 있는 선진국과 개도국간에 있어서도 마찬가지로 나타나므로, BR은 지역간 블록경제의 형성보다 더 근본적인 선진국과 개도국간의 사회적 블록대결이라 할 수 있다.

2. 韓國企業의 BR 對應戰略

선진국과 개도국간에 失業문제와 成長문제를 놓고 한판 승부를 겨루게 될 BR의 태동은 이미 우리가 UR 협상을 통하여 보았듯이, 선진국의 BR 주장, 그리고 개도국의 이에 대한 반대입장 표명의 단계를 거쳐서 결국은 相互協商에 의해 BR 역시 타결될 것으로 보아야 할 것이다.

즉, BR의 타결이 어떤 방식이든 간에 명확히 예상된다면, 그 게임의 主體가 되는 韓國의 企業家들은 이에 대한 대응전략을 사전에 마련 함으로써, UR 농산물 협상에서 보여준 어설픈 모습을 되풀이 하지 않도록 해야 할 것이다.

1) 經濟的 成果와 社會的 成果의 調和戰略

실업문제로 政權의 維持조차 불확실해 지고 있는 유럽에 있어서는 기업의 사회적 성과를 평가하는 Bilan Social(사회적 성과 대차대조표) 제도를 오래전 부터 적용해 오고 있다. 즉 기업의 經濟的 成果를 따지는 대차대조표와 손익계산서를 공인회계사에 의해 평가받고 이를 공표 하듯이, 기업의 社會的 成果를 보여주는 분석표를 勤勞監督官이 평가하여 이를 대외에 공표 하도록 하고 있다는 것이다. 만일 사회적 성과가 產業平均 보다 낮게 나타나는 경우에는 政府의 지원도가 낮아지도록 하는 제재도 가하고 있다.

그러나 종업원의 복리후생이나 기업의 사회적 책임을 공정한 기준과 분석을 통하여 대비하는 체제가 취약한 우리는 “法 보다는 주먹이 앞선다”라는 말처럼, 勞組의 파업과 企業의 노조탄압 내지 직장 폐쇄의 방식이 쉽게 나타나고 있다. 물론 여기에서는 선진국처럼 政府가 기업 종업원들을 위하여 일정한 基金을 운영하지 않고 있다는 우리나라 정부의 후진성에도 상당한 責任이 있다 할 것이다. 즉 정부에서 기업을 위하여 支援해 주는 체제는 갖추

고 있지 않으면서, 일방적으로 열악한 근로조건에 있는 기업을 規制만 하려는 것도 잘못 되었다는 것이다. 그러므로 우선 정부는 福祉國家의 실현이라는 5共 시대 이후 줄곧 강조해온 社會政策과 經濟政策간의 均衡을 위하여 노력해야 할 것이며, 기업 역시 成果產出과 公正配分을 동시에 추구하는 기본 자세의 정립부터 해야 할 것이다.

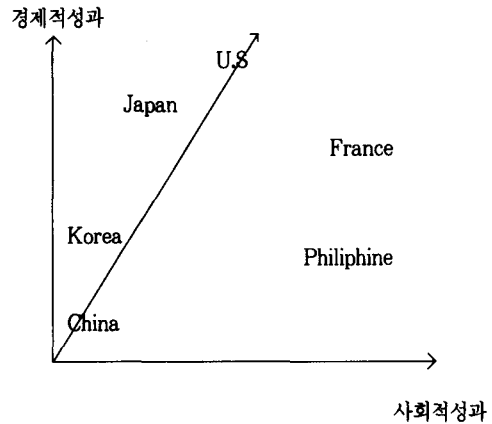
높은 失業率에도 불구하고 근로조건개선 등을 위한 社會保障費가 상방경직적으로 증대되고 있는 先進國의 政府는 그 고민을 결코 기업에 일임하는 것이 아니라 정부가 안고있다는 점을 직시하면서, 노사분규에 대한 사전대비 보다는 事後強攻策만 되풀이 하고 있는 우리의 현실을 방치해서도 안될 것이다.

經濟的 成長 일변도로 기업이나 국가를 운영할 경우에는 필히 그 副產物로서 社會的 不平等 문제가 야기된다. 政府도 韓國의 經濟가 선진국에 진입하기 위해서는 社會보장비와 社會간접자본의 확충에 엄청난 投資를 해야 할 것이며, 기업 역시 종업원의 근로조건 향상과 복리후생 증진에 엄청난 支援를 해야 할 것이다. 왜냐하면, 經濟가 高度化 되기 위해서는 그 Infrastructure로서 社會복지와 社會간접자본의 확충은 그 前提條件이 되기 때문이다. 그러므로 BR의 영향 이전에 韓國經濟의 先進化를 위한 정책으로서 경제성장과 社會적 성장을 균형적으로 발전시켜 나아가는 정부와 기업인의 努力이 요청되는 것이다.

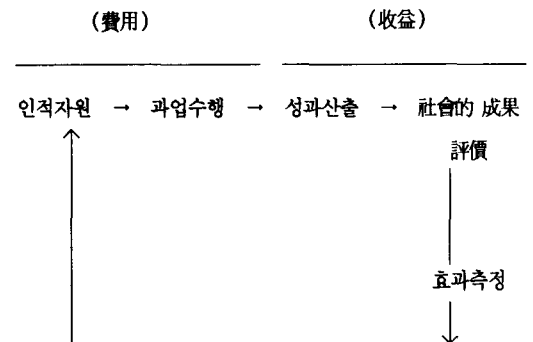
2) 經營戰略으로서의 社會的 成果 向上

經濟的 成果는 기업이든 국가든 간에 그 성장율과 기존의 GNP 수준이나 기업의 규모(매출액)로 평가된다. 이에비해 社會的 成長은 대외적균형도에 의해서 평가된다. 그러므로 BR이 타결된다면 우선 국가간의 경제성 성과 대비 社會적 성과의 均衡問題가 가장 부각될 것이며, 그 다음은 最小 勤勞基準의 설정 및 적용이 강조될 것이다. 다음 그림에

서 보듯이 社會적 성과의 균형도는 日本도 不均衡의인 상태에 있으며, 우리 또한 심각한 불균형성을 보이고 있는 실정이다. 결국 基本方向으로서 企業內 福祉와 敎育 그리고 기업의 社會的 責任이 보다 강조되도록 하되, 이를 실천하는 細部戰略으로서는 다음과 같은 方案이 요구된다.



① 社會監査制度의 導入 : 근로조건 및 社會적 성과를 평가 하기 위해서는 투입비용과 성과산출간의 效果性을 따질 수 있는 잣대를 마련해야 한다. 우리에게는 아직 생소한 社會監督(Social Audit) 制度는 기업의 인사관리활동을 폭넓게 다루면서 인력관리를 통한 기업의 社會적 성과를 평가하는 제도이다. 즉 인사활동도 다음과 같은 맥락에서 다루어져야 한다는 것이다.



여기에서 人的資源은 종업원의 자질과 모티베이션의 수준을 말하며, 課業遂行은 채용, 보상, 교육 등 주어진 업무수행에 요구되는 투입물, 예산 등을 모두 포함하는 것이다. 투입비용과 관련된 成果의 測定에 있어서는 경제적 성과를 측정할 때와 마찬가지로 費用-效益評價를 하게되나, 사회적 성과를 평가할 경우에는 이와같은 계량적 효익분석 이외에 從業員들의 滿足水準을 동시에 평가 할 것이 요구된다.

종업원의 만족도를 따질 경우에는 나라마다 다른 欲求의 內容과 水準을 고려해야 하며, 인도 사람의 경우에는 매우 낮은 생활수준에도 불구하고 만족도는 상대적으로 높게 나타나며, 스웨덴 사람들은 높은 사회보장수준에도 불구하고 만족도는 낮게 나타나는 점 등을 고려해야 한다는 것이다.

그러나 BR의 妥結을 통하여 다루고자 하는 사항에서는 이와같은 國民性에 따른 사회적 만족도를 고려하지 않고, 모든 종업원들은 國籍과 企業의 規模에 관계없이 일정수준의 福祉와 勤勞條件을 享有해야 한다는 國際的 單一基準을 適用하겠다는 것이므로, 사실상 우리나라와 같은 개도국, 그리고 낮은 복지수준에도 불만도가 높게 나타나지 않는 국민성이 개제된 경우에는 효과적이지도 못할 뿐더러 재원확보상의 어려움이 클 수 밖에 없는 것이다. 그러므로 가장 강력한 BR 對應方案은 우리 스스로 社會監査制度의 도입과 함께 종업원의 滿足度를 측정·분석하도록 해야 할 것이다.

② 自動化 및 專門化 : 사회적 성과 역시 경제적 성과의 향상을 통한 財源確保가 따르지 않으면, 이미 몰락해버린 社會主義 국가들에서와 마찬가지로 分配의 公正性만 강조하는 신기루현상 밖에 나타나지 않을 것이다. 그러므로 OA, MIS, MRP, FA, FMS등과 같은 자동화와 정보시스템의 활용을 통한 生産性 향상이 전제되어야 할 것이다. 또한 산출물의 高附加價値를 실현하기 위하여 投入人力의 專門化가 요구되며, 전문인력의 양성과 함께 職

種 및 職務專門化도 동시에 추구되어야 할 것이다.

③ Employ Opinion Survey : 선진 優良企業에 사는 근 30여년 전부터 전 종업원을 대상으로한 직무, 근로조건, 상하관계 및 동료관계 보수 및 승진 등에 대한 設問을 정기적(매년 또는 매분기별)으로 실시하여 사회적 성과 變化의 推移를 분석해 오고 있다. 특히 勞組없는 企業으로 성장하고 있는 기업일수록 종업원 대상 意見調査는 가장 중요한 社會指標로 활용되고 있다. 우리나라 기업도 이와같은 共通指標를 활용하여 종업원들의 직무만족도, 근로조건에 대한 만족도등을 勤勞監督官의 審議하에 평가한다면, BR이 타결된다 하더라도 우선 證憑資料로 활용할 수 있을 것이며, BR에 관계없이라도 우리나라 기업의 사회적 성과 향상을 위한 방안으로서도 매우 중요한 역할을 하게 될 것이다.

④ 外國 協力業體의 多邊化 : 우리나라 기업으로서, 우리의 종업원과 기술을 통한 제품이나 서비스를 제공할 경우에는 BR 타결시에 不公正한 判定을 받을 수 있다. 이를 극복하기 위해서는 外國의 자본이나 기술 또는 근로자들과 제휴의 방식, 공동구매, 공동생산의 방식을 활용 함으로써, BR壓力을 分散시키는 戰略을 쓰는 것이 바람직할 것이다. 그러나 이와같은 提携는 기존에 운영되고 있는 기술 도입 또는 외국 의존적인 제품생산이 아니라, 國際的 分業과 協力이라는 차원에서 이루어 질 것이 요구된다.

⑤ 屬人的 差別制度의 廢止 : BR에서 근로조건의 향상을 구체화 시켜 나아갈 경우 우리나라 기업에 바로 적용될 수 있는 것이 여성근로자들을 중심으로한 低賃金 문제와 手當 문제에 대한 것이며, 전반적으로는 最低賃金에 대한 것이다. 그러므로 이미 1988년에 제정되기는 하였으나, 그 적용이 지지부진 했던 男女雇傭平等에 관한 사항과 學力差에 의한 승진차별 및 지역차에 의한 구분 등이 적극 改善되도록 해야 할 것이다.

⑥ 企業間 共同福祉센터의 운영 : BR의 威脅은

한 개별기업을 대상으로 하기 보다는 한나라의 전반적인 從業員 保障制度를 겨냥하고 있는 것으로, 기업별로 노력하는 것 보다는 같은 職種の 기업들이 聯合하여 共同的으로 대처해 나아가는 방법이 요구된다. 이는 重複投資의 방지와 施設活用の 효과를 극대화 시키기 위한 방법으로서 政府의 이에대한 支援도 병행될 것이 요구된다.

⑦ 企業內 社會年金制度의 擴充: 드러커(P. D-rucker) 教授도 21世紀는 연금제도에 의해서 사회 그리고 기업의 경영방식이 달라질 것이라는 年金制度社會論을 주장하고 있다. 프랑스의 경우에는 企業에서 70%를 부담하고, 政府에서는 30%를 지원하는 社會保障策을 쓰고 있으며, 기업의 부담은 다시 從業員들의 매월 적립금분이 70%, 企業의 지원금이 30%가 되도록 운영하고 있다.

이와같은 社會保障과 從業員保護를 통한 사회적 성과를 증진 시키기 위해서는 우선 막대한 資金이 소요되며, 또한 경영자들의 意識轉換이 요구된다. 電子 및 自動車와 같은 일부 산업을 제외하고는 우리의 國際競爭力이 갈수록 약화되고 있는 시점에서, BR에 대응하기 위한 사회보장에 대한 투자는 마치 成果없는 費用으로 看做될 수도 있을 것이다. 그러나 1996년의 OECD 加入을 내다보면서 先進社會에로의 跳躍을 위해서는 BR에서 제시 하게될 수준의 종업원 보호제도는 필히 갖추도록 해야 할 것이다.

3. Post-BR에의 對應戰略

BR의 태동이 비록 美國과 프랑스가 主軸이 된 선진국의 개도국에 대한 압력으로 나타나고 있으나, 지금까지 개도국이 누려왔던 저임금, 낮은 사회보장 및 종업원보호제도 등을 통한 경쟁우위요인 이외에도 開途國이 선진국에 대응하여 競爭優位를 키울수 있는 變數는 필히 존재할 것이다. 그러므로 BR에만 대응하는 사회적 성과향상을 도모 할 것이

아니라 장기적으로 국제경쟁력을 강화 시킬 수 있는 전략을 同時에 追求하도록 해야 할 것이다. 즉 企業의 競爭力強化는 다음 일련의 과정에 따르는 문제점을 치유하고, 強點은 강화시켜 나아가는 戰略的 접근방법을 따를 것이 요구된다는 것이다.

① 企業의 使命과 目標: 우리나라 기업들은 '60년대 경제개발 5개년계획과 함께 사업을 확장해 오면서부터 [事業報國]이라는 표현을 자주 사용해 오고 있다. 아마 이 표현을 지금의 실정에 맞게 바꾼다면 [事業報客], 즉 고객을 위한 사업활동으로 再定義를 내려야 할 것이다. 그러나 이와같은 표현의 문제 보다는 우리나라 기업의 경우에는 公式的으로 표현하는 사명이나 목표와 實質的인 사명의식의 부족 또는 목표의식의 결여가 큰 문제로 지적되고 있다. 그러므로 자신의 業種과 規模에 맞는 사명(Mission)을 분명히 하고, 목표 역시 휴렛 패커드社에서 처럼 經濟的 목표와 社會的 목표를 구분하여 명확하게 제시 하도록 해야 할 것이다.

② 內外環境分析: 내외환경분석은 戰略的 選擇, 즉 전략적 의사결정을 위한 것이다. 그럼에도 불구하고 企劃室의 환경분석 내용은 너무나 거창하고 추상적이며, 각 機能部署別 환경분석은 아예 없거나, 자기분야만을 강조 함으로써, 기업의 대내외 환경분석이 綜合的으로 이루어지지 않고 있는 것이 우리의 실정이다. 예를들면, BR의 動向에 대한 企劃室의 준비는 너무 추상적이며, 각 機能部署들은 아예 BR이 무엇인지, 왜 우리부서에서 BR을 운운해야 하는지조차도 모르고 있다는 것이다. 그러므로 환경분석은 危機狀況을 파악하고, 이를 內部變化에 의해서 對應할 수 있는 Early Warning시스템을 통하여 지속적으로 수행해야 할 것이다.

③ 事業戰略: BR은 당연히 勞動集約的인 產業에 더 큰 압력을 주게된다. 그러므로 事業의 性格 자체를 자본 또는 기술이나 정보집약적인 방향으로 개선 시키든지, 아니면 아예 이들 분야로 사업내용을 轉換해 나아가는 高度産業化가 요구된다. 단지

事業多角化가 병행될 경우에는 Cash Cow에 해당하는 사업을 資金源으로 유지 하면서, 새로운 Star 産業을 단계적으로 확대하는 포트폴리오 戰略을 활용해야 할 것이다.

④ 經營戰略：최근에 강조되고 있는 리엔지니어링(BPR)이나 時-테크, 또는 정보시스템 등은 일을 하는 방식을 革新的으로 바꿈으로서 效率極大化를 追求하려는 것이다. 그러나 이와같은 혁신전략들도 效率性 增大에만 기여하고 종업원의 滿足度는 오히려 저해되는 방향으로 간다면, 그 効果는 지속적일 수 없으며, 나아가서는 失敗로 끝나게 된다. 그러므로 새로운 경영전략은 업무혁신을 통하여 보다 便利하고 滿足스러운 상태에서 目標를 달성할 수 있도록 하는 自律性과 權限委讓이 전제되어야 할 것이다.

⑤ 競爭戰略：경쟁전략은 BR과 연계되어 가장 중요한 變數가 된다. 특히 주변의 競爭社들과의 原價優位競爭, 서비스 差別化競爭 등에만 매달려 있는 우리의 경쟁방식은 市場開放 및 BR등과 같은 국제경쟁의 룰이 새롭게 등장 하면서 완전히 새로운 게임을 요구하고 있으므로, 競爭相對에 대한 定義를 새롭게 내리도록 하고, 競爭의 方式도 國際基準을 중심으로 하여, 多者間的 競爭, 市場競爭의 原則을 따르도록 해야 할 것이다.

⑥ 組織構造의 再設計：기업내에 情報가 기능부서별로 나누어져 있고, 業務遂行方式도 자기 부서의 專門性만 고집하는 우리의 실태를 새로운 成果產出單位로 재설계 하여 責任과 權限을 재부여함으로써, 라인과 스텝, 본사와 현장 및 화이트칼라와 블루칼라의 區分을 緩和해 나아가는 방법을 택하도록 해야 할 것이다. 왜냐하면 화이트칼라·스텝직 및 본사근무만을 선호하는 지금의 組織構造 하에서는 BR이 강력하게 적용될 경우 이러한 기능조직이 당장 勞使紛糾의 原因이 될수도 있기 때문이다.

⑦ 權力 및 葛藤關係管理：최근들어 下厚上薄에

의한 인사·노무관리가 강화되면서 社內的 직급간, 학력간, 그리고 남녀간의 差別的 待遇는 많이 緩和되고 있다. 그러나, 이들 다른 集團間的 利害相沖과 “Always More”를 부르짖는 勞組의 강성태도는 오히려 증대되는 모습도 동시에 볼수 있다. 그러므로 集團葛藤이나 部署間 影響力行使를 관리하기 위한 中間管理者들의 役割을 중시하고, 이들의 리더십 강화교육 및 평가활동이 재정립되도록 해야 할 것이다.

⑧ 組織統制方式의 再調整：평가활동이 公正하고 綜合的으로 이루어 지지 않으면, 비록 勤勞條件의 改善이 이루어 지더라도 그 效果는 항상 否定的으로 나타날 수 있다. 이는 個別勤務評價에서나 集團(부서나 팀)業績評價 어디에서나 나타나는 현상이다. 그러므로 屬人的 區分에 의해 평정집단을 구분 할 것이 아니라 職務의 類似性과 特性別로 구분된 평가집단을 평가 하도록 해야 할 것이다. 또한 統制의 位置가 집권화된 상태로 부터 하부로 위양시키는 權限委讓과 自律經營의 방식을 지속적으로 추진해 나아가야 할 것이다.

⑨ 철저한 피드백：피드백은 次期の 計劃修正이나 나아가서는 기업의 使命이나 目標를 재설정하기 위하여 필히 강화 되어야 할 것이다. 흔히 보고서나 연말결산으로 끝나는 하나의 過程으로만 피드백이 주어지고 있으나, 이러한 형식적인 피드백이 아닌 恒常的이고, 상호 의견교환이 가능한 정보시스템의 구축 및 이를 통한 共通DB의 구축이 요구된다.

⑩ 第5世代 經營의 實現：BR이 개도국에 문제로 되는 것은 개도국의 成長志向 정책에서는 정부나 기업가 모두 經濟的 Big Pie를 우선적으로 만들어두고, 이를 此後에 配分하도록 하는 獨裁成長論에 입각하고 있기 때문이다. 第1世代경영이 사업가 혼자서 모든 권한을 갖고 One Man Show하듯 기업을 경영하는 방식이라면, 第2世代 경영은 이를 기능별로 분담하여 조직을 키워 나아가는 경영, 그

리고 第3世代 경영은 탄력적인 조직관리를 위한 팀제나 매트릭스 조직구조를 기반으로 한 경영방식을 말한다. 우리나라 기업의 典型的인 경영방식은 아직도 기능별 업무분장에 의한 第2世代 경영에 속하고 있으므로 大部制度·大課制度, 팀제의 활성화등이 요구되고 있다.

그러나 이미 Information Technology의 활용에 의한 第4世代의 경영이 강조되고 있으며, 여기에다가 종업원들의 知識(Knowledge)을 최대로 交流하여 활용하는 Human Network식 第5世代 경영이 강조되고 있으므로 제3, 제4, 제5세대 경영을 同時에 實現 시키는 경영의 혁신방안을 강구해야 할 것이다.

비록 선진국이 BR에 의하여 開途國의 경쟁우위 요인을 削減시켜 나아가려 하더라도, 經營管理상의 革新을 통하여 人的紐帶와 知識의 共有가 이루어지게 된다면, BR은 큰 문제가 되지 않을 수도 있다는 것이다.

흔히 권투시합과 농구시합의 룰이 다르다는 비유

로 해석 하듯이 過去에는 體級區分에 의한 권투시합의 방식으로 競爭이 이루어 졌으나, 이제는 체급에 관계없이 우리나라 대표집단으로서 어느나라의 기업과도 경쟁을 해야 하는 시대가 된 것이다. 더우기 BR은 一定基準에 도달하지 않는자는 아예 게임에 끼워 주지도 않겠다는 룰로서 나타난 것이므로, 우리나라 기업도 우선은 경쟁게임에 들어갈 수 있도록 하는 노력과, 일단 경쟁게임에 진입한 경우 다시 탈락되지 않도록 하는 社會的 成長을 견지 하면서 경쟁우위를 유지하기 위한 국제경쟁력 강화에 매진해야 할 것이다.

그러므로 BR은 단순히 先進國의 強勸으로 개도국에 상대적 불이익을 주는 規制手段으로만 해석될 것이 아니라 오히려 우리나라 기업들의 痼疾的인 문제를 해결 또는 개선하고, 나아가서는 우리나라 기업의 국제경쟁력 강화와 선진기업에로의 도약을 보장해주는 刺戟劑가 될 수도 있다는 점을 함께 認識하도록 해야 할 것이다.

醜肥辛甘非眞味, 眞味只是淡. 神奇卓異非至人, 至人只是常.

진한 술 살진 고기와 맵고 단 것이 참맛이 아니다. 참맛은 오직 담담할 뿐이다. 신기한 재주로 뛰어난 행실을 하는 사람이 지인이 아니다. 지인은 오직 평범할 뿐이다.

—榮根譚중에서—