

경제전쟁에서 살아남는 길, 『관리혁명』



林 昌 喜

< 홍익대 경영학과 교수 >

보통사람을 모아 놓으면 人在요. 똑똑한 사람을 모아 놓으면 人材다. 이를 잘 관리하면 人財가 되지만 잘못 관리하면 人災가 된다. 몸으로 때우고 땀으로 만들면 무조건 팔리던 시대, 그 때는 人在로도 명맥을 유지할 수 있었으며 人材만 있으면 일류대열에 들어갈 수가 있었다. 심지어는 人災마저도 화려한 수출탑에 가리워져 그냥 넘어 갈 수 있었다. 그 와중에서 우리주변에 人災가 너무 많아졌다.

돛을 열 개나 달고 항해하던 배가 속도를 더 내기위해 돛을 한 개 더 달았다. 과연 얼마나 더 빨라질 수 있을까? 파도는 더욱 거세지고 있다. 그때 한 선원이 선장에게 와서 돛을 전부 떼어 바다에 던져버리자고 제의했다. 그러자 모두 어리둥절했다. 그 선원이 말을 이었다. “그리고 나서 증기기관을 달읍시다.”

지금은 그동안 연연해 있던 돛을 과감하게 떼어버리고 습관을 바꾸어 시작할 때이다. 그동안 잘지나 왔는데 왜들 야단법석인가? 이제 우리가 해쳐나갈 바다는 잔잔한 백조의 호수가 아니기 때문이다. 백설한파에 살아남으려면 약간의 개량으로는 되지 않는다. 옛 도로의 포장에만 연연하지 말고 터널과

다리를 놓으며 신도로를 새로 건설해야 한다.

전쟁에서 진 사람은 땅에 묻어 주지만 기업전쟁에서는 승자가 패자를 먹어치운다. 이 처절한 경쟁속에서 ‘적당주의’는 설 자리가 없다. 오늘날 우리네 기업들에서 행해지고 있는 경영혁신은 더 발전하기 위한 개선책이 아니라, 살아남기 위한 최후의 보루로 요구되어지는 것이기 때문에 적당주의로 해결할 사안은 아니다. 무엇을 바꿔야 하며 어디로 가야 하는가? 이제까지의 고정관념에서 탈피하여 근본적 혁신을 시도한다는 의미에서 세계 굴지의 기업들은 어떻게 환경변화에 대처하고 있는지 살펴보자.

우리보다 경영을 더 잘해왔던 기업들이 그동안 애지중지해오던 관리방식을 과감하게 청산하고 새로 시작하려는 일련의 몸부림들 속에서 몇가지 교훈을 얻을 수 있을 것 같다. 이것들이 만병통치약은 아닐지라도 우리네 기업 체질에 굳어진 고질병에는 활력소가 되리라 믿기 때문이다.

우선 원가절감운동을 원가인상운동으로 바꾸라는 것이다. 테일러의 과학적 관리법 이후 원가절감을 통한 능력의 제고는 모든 생산활동의 지표요 조직

의 유효성 평가척도가 되어 왔다. 국내 모그룹에서는 혁신목표를 부가가치 향상에 두고 운동을 벌이고 있는데, 계열사의 각 담당자들은 새로운 사업계획 짜는 것은 일찌감치 제쳐두고 온종일 원가절감묘안만 궁리하고 있다. 새사업에 도전하라고 해도 복지부동이다. 오늘 같은 시대의 복지부동은 영원한 부동이 되기 쉽다. 스티븐 스피버그는 『슈라기공원』을 만들어 1년동안에 우리나라 3개 자동차사 수출이익의 두배를 벌었다. 어떻게 가능했을까? 이유는 간단하다. 이 영화는 사상 최대의 원가를 들인 작품이다. 모기쫓는 화분까지 수입해다가 한국에 팔아먹고 있는 일본의 이또주그룹에서 원가인상의 전략을 세웠다. 1년에 한두번 있는 사장단 연수를 예년에 비해 비용이 세배나 더 드는 일류급 프린스호텔에서 하기로 했다. 인간존중의 경영을 실천하고 좋은 환경에서 훈련을 받고 그만큼 더 Output을 내면 된다고 생각했기 때문이다. 프린스호텔에 도착한 이또주의 사장들은 깜짝 놀랐다. 노무라증권의 신입사원들이 매년 그곳에서 연수를 받고 있다는 사실을 알았기 때문이다. 역시 노무라증권은 원가인상에서 앞서 있었던 것이다.

성공은 멀리하고 실패는 가까이 해야한다. 『초우량기업의 조건』의 모델이었던 43개 세계 굴지의 기업들중 3년도 못되어 14개가 파산이나 법정관리에 놓이게 되었다. 이들의 실패비결은 어디에 있었을까? 과거의 성공만 믿고 혁신을 주도하지 못했기 때문이다. 성공이 실패의 어머니가 된 셈이다. 모두가 변하고 있는데 과거의 위용만 자랑하면서 지금까지 해온 대로 기업활동이 이뤄져서는 안된다는 증거다. 혁신 한번 해 놓고 거기에 만족해서도 안된다는 경고다. 성공한 기업의 세일즈맨은 말을 못해도 매출을 올릴 수 있다. 왜냐하면 회사의 브랜드를 보고 사가기 때문이다. 실패한 기업들의 세일즈맨들이 실패의 노하우를 쌓아가는 동안 성공기업의 세일즈맨은 병어리가 되어간다. 수년후 이런 사람들만 영업부에 꼭 차있는 데 외국의 경쟁기업이

몰려오면 어떻게 될 것인가? 성공은 인간을 거만하게 만들고 기업을 우둔하게 만드는 신비의 약이다. 사업은 도박과 같다. 99번 성공했다고 해서 100번째의 성공이 보장되는 것은 아니다. 특히 변화의 시대에는 더욱 그렇다.

정보나 아이디어는 자꾸만 누설하는 것이다. 종래의 경영은 정보관리에 촛점을 두고 타회사의 기밀을 빼내다가 보관하고 타부서에 정보를 주지 않고 숨겨놓는 것이 일이었다. 대외비, 사내비 하면서 정보유지에만 급급하였고 상급자는 상급자대로 정보를 감추고 있다가 때가 되면 하나씩 밝히는 것을 권위의 상징으로 여겼다. 그때마다 “역시 부장님이야”, “사장님은 역시 다르셔”라고 고개를 끄덕인다. 그러나 정보는 우리를 시간과 장소, 그리고 사람으로부터 해방시켜준다. 정보가 자유롭게 소통된다면 시간들이지 않고 이동하지 않고 타인의 노하우를 접할 수 있다. 새로운 정보는 자꾸만 흘러야 상호교류되면서 승수작용을 해서 고급지식, 실용지식으로 변한다. 그리고 하급자가 상급자만큼 정보를 알고 있으면 하급자도 상급자만큼 일을 할 수 있다. 한편 과거의 정보가 너무 쌓여 있으면 혁신의 걸림돌이 된다. 때지난 정보를 캐비닛 속에 가득 보관해 놓고 무슨일이 터지면 과거의 예를 꺼내어 거기에 준하여 해결하려는 안전제일이란 타성을 고쳐야 할 것이다. 새 술을 부대에 담기위해서는 헌 부대의 술은 미리 없애는 것이 바람직하다. 어찌 오늘이 어제와 같은가? 때 지난 정보에만 의존하다가는 뒷북만 치게된다.

조직을 정비하지 말고 해체시키는 것이 사는 길이다. 전통적 조직론에서는 부서간의 업무분담과 지휘명령계통이 잘 정비되어 있을수록 효율적 조직이라고 했다. 이질성간의 교류가 강조되는 오늘날에는 부서간, 계층간의 교류는 필수적이다. 소비자의 요구대로 제품을 만들려면 소비자의 요구를 직접 들은 외판원과 공장의 기술자가 같이 만들어야 가장 잘 만들 수 있다. 사원들의 부서간 이동은 더

육 빨라져야 하고 각 부서의 특성과 하는 일이 경직되어서는 안된다. 수직적으로 열 개 스무 개로 나뉜 계층구조를 청산하고 장(長)자리를 없애면 토론과 정보유통이 자유롭고 필요에 따라 부서와 인원을 조정할 수 있으니 좋다. 그래서 일본의 가오(花王)그룹에서는 모두 ○○씨 부르기 운동을 전개하고 있다. 언제인가는 사장의 직함도 없앨 것이라고 마루다 사장은 각오하고 있다. 매년 이 회사의 조직도를 그려도 다음해가 되면 또 바뀐다. 잘 정비된 조직은 거추장스러운 벡타이와 같다. 보기에는 좋지만 일하기엔 제약이 많다. 현대의 경영은 각자 제자리에서 자기 포지션을 지키는 배구경기가 아니다. 모두가 전 코트를 달리면서, 그러면서도 역할분담과 상호연결이 계속되는 농구경기와 같다. GE社의 웰치회장은 수평적으로는 『벽없는 조직』을 만들고 있으며 수직적으로는 말단사원에서 회장까지 4개 계층으로 만들었다.

기업의 종업원은 재산이 아니다. 재산은 관리를 잘해야 한다. 굴리고 투자하고 보살피야 증대된다. 그러나 인재는 재산이 아니다. 감싸고 주무르고 하지 말고 그냥 내버려 둔다고 생각하면 안된다. 쉬어야 기분전환이 되고 놀아야 창조적 발상이 나온다. 에디슨은 학교에서도 낙제했지만 철도승무원으로 일하면서도 시키는 일은 않고 엉뚱한 일만 하다가 쫓겨나기도 했다. 에디슨의 어머니는 『공부 열심히 하라』는 어머니가 아니라 6시가 되면 사무실 불을 끄고 모두 퇴근시키는 어떤 사장님 같은 그런 어머니였다. 삼성은 입사원서에서 출신학교 란을 뺐다. SONY社는 한발 앞서서 학력 란을 없앴다. 그것이 있는 한, 국민학교 중퇴한 에디슨은 뽑을 수 없기 때문이다. 자율경영을 외치면서 사원을 간섭하는 것은 돈 지갑은 부하에게 건네주고 돈은 자기가 챙기는 것과 같다. 관리에만 철저한 조직의 특징은 실제 일하는 팔다리는 짧고 몸뚱이만 큰 기형이다. 키는 많은데 노 젓는 사람이 없는 배도 그렇다. 싸우는 자는 적고 영관급 지휘자만 많은 군대도 그렇

다. 일본 노애비아 화장품사의 3S는 Slim, Sun-tan, No Smoking이다. 살찐 사람, 백색피부, 골초는 휴가를 많이 받아서 건강하고 날씬해지라는 것이다. 이 회사는 종업원에게 스키, 스쿠버다이빙 하는데 드는 비용의 1/3을 대준다. 어떻게 하면 종업원으로부터 최대의 것을 우려낼 것인가를 궁리하던 시대는 가버렸다. ‘無관리의 관리’가 최선의 관리다.

그릇을 깨뜨렸다고 탓하지 말아야 한다. 감독과 지시, 통솔과 지휘, 이것이 종래의 관리자가 하던 행동들이었다. 이렇게 하다보니 사원들은 의타심만 생기고 시킬때까지 두손놓고 앉아서 기다리고만 있다. 일이 잘못되면 “나만 도장찍었나?”하며 자동적으로 책임회피에 들어간다. “本社가 그랬다.” “위에서 시킨 일이다.” 하는데 정작 위로 올라가 보면 아무도 없다. 책임과 의무 속에서 일하는 사원들은 『움직여지는 고용원』이지 스스로 『움직이는 사원』은 못된다. 아이러니컬하게도 책임이란 것은 물으면 물을수록 남한테 전가시키거나 회피하려는 경향이 커진다. 그릇 깨뜨리는 것이 금기로 되어있는 회사에서는 아무도 그릇을 닦으려 하지 않는다. 에디슨 같은 천재도 수천번의 실패를 했는데 우리 같은 범인(凡人)들이 책임지기가 무서워 보신(保身)에만 집착한다면 발전은 있을 수 없다.

회사나 부서는 작아져야 커진다. 우리 국민과 기업은 과거 30년간 Bigger is Better라는 Size신드롬에 걸려 있었다. 그러나 ‘경영혁명’에서 Tom Peters는 말한다. “The answer is being good, not being big!” 독일의 지멘스, 벤츠, 폭스바겐은 대형 회사다. 그러나 그 옆에서 이들 기업에게 Creativity, Flexibility, Innovation을 제공해 주는 무수한 소기업들이 산재해 있음을 간과한다면 큰일이다. EC내에 존재하는 전체 기업 수가 2,800만개다. 그 중 종업원이 500명 이상되는 기업의 수는 전체 1/3000정도인 15,000개에 불과하다. 불확실성과 경쟁이 격심한 저성장기에는 Small기업이 유연성과

적응성으로 영웅이 될 수 있다. 나무가 크면 수액이 속속들이 미칠 수 없다는 것이 일본 속담이다. 3M社의 그 많은 공장들은 200명 이상인 곳이 없다. 매킨지에서 Parls에 본·지점을 둔 모든 은행의 크기와 수익률과의 관계를 조사해 봤으나 상관관계를 찾지 못했다. 해답은 Good이지 Big이 아니다.

책상을 떠나 현장에 가봐야 한다. 사무실은 필요 없다. Moment Of Truth(진실의 순간)으로 Customer Satisfaction의 중요성을 세상에 알린 SAS 항공 Jan Carlzon사장은 사무실에서 시간을 보내는 것 만큼 비생산적인 일은 없다고 생각한다. 결정적 순간은 현장에 있기 때문이다. 일본의 三井은행은 이제까지 본사에 있었던 부장과 중역급을 일제히 지점으로 전진 배치시켰다. 고객이 있는 시장에 최대한 가까운 곳에 권한을 주는 'Market-In' 조직전략이 시도되고 있다. 사무실에서 사전에 교섭하고 계획하는 의사결정방식은 시간도 너무 걸리지만 고객과 접촉하는 현장으로부터 멀기 때문에 그들과의 불일치가 커지기 때문이다. 현장이 배제된 경영은 이미 경영이 아니다.

권력은 나눠줄때 두배로 돌아오는 것이다. 프랑스의 대형 슈퍼마켓 체인인 Carrefour에서는 매장의 각 코너담당자가 구매, 구인, 판매결정을 하는데 앞으로는 할인판매 결정까지를 맡기려 한다. 왜 권력을 주는가? 권력을 주면 더 빨리, 더 효율적으로 하기 때문이라고 한다. '지시받은 일'을 하는 것보다 '스스로 하기로 한 일'을 하는 것이 훨씬 모티베이트된다. 한 사람에 의해 지배되는 수직조직에서는 지배의 쾌감은 있지만 비능률의 쓰라림으로 돌아온다. 시간이 더 걸리고 새로운 아이디어가 없으니 미래산업에서는 최악의 걸림돌이다. 미래 사회에서 권력을 장악하여 知閑이 되려면 권력을 내주어 창조적 조직활동이 이루어지게 해야 한다. 일본 교(京)세라의 도성회장은 말한다. "내가 경영 원칙을 몰랐기에 우리는 더 많은 이익을 올릴 수 있다." 교세라 사원은 회장이 제안한 임기응변의

조직에서 자주권을 갖고 독자적으로 구매, 채용, 판매를 한다.

Know How는 필요없다. How-Know가 필요하다. 왜 소니가 마쓰시다를 이기고 있는가, 소니는 창조력과 독창적 기술력에 의존하고 있는데 반하여, 마쓰시다는 '마네시다(모방)'에 의존하고 있기 때문이다. 자신의 것이건 모방을 했건 Know How는 언제나 2등이다. 국제경쟁에서 2등이 설 자리는 없다. 이제는 Know-How가 아닌 정보지식을 창조해낼 줄 아는 How-Know가 필요하다. 아인슈타인의 $E=MC^2$ 이 20세기를 장식했다면, $I^3=AV$ (Intelligence, Idea, Information=Added Value)가 Wally Olins가 말하는 21세기 성공 방정식이다. IQ 104인 열 명 보다 IQ 140인 한 명이 낫다고 데카르트가 말했다. 21세기는 관리자의 시대가 아니라 창조자의 시대이다.

기업재산은 돈이 아니라 시간이다. 모스크바 푸시킨 광장의 맥도날드점에서 음식주문을 하면 1시간을 기다려야 나온다. 그러나 빠리근교 라데팡스의 맥도날드점에 가면 주문이 끝나고 30초 이상 기다리지 않는다. Atlanta공항의 입국수속은 15분 걸리지만 JFK공항에서는 보통 1시간을 기다린다. 이제 국제자유경쟁에서 어느 맥도날드점에 갈 것이며 어느 비행사에 갈 것인가? 그래서 맥도날드는 최근 스테이크 굽는 기계를 90초짜리에서 39초짜리로 대체시키고 있다. 모토롤라의 경우 전화기 주문에서 공급까지 수주일 걸리던 것을 4시간으로 줄였다. City Bank에서는 종전에 5주 걸리던 대부 결정기간을 5시간도, 50분도 아닌 15분으로 줄였다. Speed시대의 기업은 명성을 얻는 것도, 문을 닫는 것도 순간에 이뤄진다. 고객은 상품을 주문해 놓고 그 주문서가 회사 판매과에 도착하기전에 집에 배달되기를 원한다. 전화벨이 세번째 울려서 받지 않으면 다른 상점의 전화번호를 돌려 버린다. 비싸도 사람들은 고속전철이나 비행기를 탄다. 비싸도 사람들은 가까운 편의점을 이용한다. '더 싸

계'의 시대는 가고 '더 빨리', '더 가까이'의 시대로 변했다.

애사심이 장애가 된다. 동경화재해상보험 사장이 사원조회에서 이제부터는 애사심을 버려야 한다고 역설해서 사원들을 놀라게 한적이 있다. 개인특성이 거대한 조직체에 흡수되어 자아를 상실한 채 충성과 희생을 강요당하던 시대는 지나고 직장에서 자기 삶의 의미를 찾고 자아발전의 기회를 잡으려는 시대가 왔다. 과거에 애사심과 충성심은 상급자들의 권력행사의 기반이요 입버릇처럼 외치는 구호였다. 부하의 귀찮은 제안이나 모난 행동을 잠재울 때 애사심이 도구로 사용되기도 했다. 『애사심=회사가 시키는대로』의 등식은 적극적인 야심가를 소극적인 로보트로 만들기에 충분하다. 애사심이 방패막이로 이용되는 풍토는 주어진 일의 실천에는 유용할 지 모르나 새로운 도전에는 커다란 장애물이다. 하고는 싶은데 회사의 관례나 규정을 어길 수가 없어서 용단을 못내리고 현실에 안주하면서 회사를 위하다보니 그랬다고 자위하는 사람도 부지기수다. 회사의 기존 제도, 일의 방법, 상사의 지시사항은 최적의 것인가 일단 한번 의심해 보는 것이 현명하다. 『시키는 대로』가 아닌 『나의 의견』을 구상해 봐야 한다.

팔아먹으려고 제품을 만드는가? 아니다. 다만 고객의 기대와 욕구를 파악하여 그것을 충족시켜라. 많은 기업들이 최고 품질의 제품을 만들려고 애쓰고 있는데, 고객은 애인과 같아서 한시라도 보살피주지 않으면 바람이 나서 떠나버리기 쉽다. 일류 제품을 만들어서 많이 팔아먹겠다고 생각하면 혁신이 아니다. 팔릴 수 있는 것을 생산하는 것이 혁신이다. 그래서 Benetton社는 옷을 만들려고 계획을 짜는 일이 없다. 도처의 지점에서 원하는 것이 들어오면 그대로 만들어 줄 뿐이다. 한번에 수천 수만명에게 파는 것도 아니다. 손님 한 사람이 바로 시장이다. 그러므로 수천 개의 차를 팔아도 한 사람에게 한 대씩, 그것도 단 한번 판다는 사고를 가

져야 한다.

광고를 하지말라는 것이다. 어느 광고회사가 가장 유명한가 찾아다닐 필요가 없다. '만족한 고객'이 바로 광고다. 그래서 영국의 Anita Roddick社는 광고비 한 푼 안쓴다. '입에서 귀로' 흘러가는 광고가 제일의 광고라고 믿기 때문이다. 고객에게 떠들고 알리기 전에 먼저 고객으로부터 들어야 한다. 그가 ㅍ이기 때문이다. ㅍ을 설득하는 것 보다, ㅍ의 명령에 순종하는 편이 훨씬 쉽다. 그래서 사장도 聽長이 되어 듣고 다니는 일이 필요하다. Benetton社 사장은 일년 중 200일 동안은 변해가는 고객의 냄새를 맡기 위해 길에서, 비행기에서, 그들과 함께 지낸다. Swissair항공사 중역들도 공항창구에 근무하면서 고객으로 부터 듣는다. 벤츠社의 자동차 판매원들은 고객과 그들의 자녀까지 데리고 차 구경을 다닌다. 오락기제조 업체인 난텐도(任天堂)社는 하루에도 수백통의 고객전화를 받고 있는데, 그 속에는 불만과 개선점 말고도 신제품 아이디어가 무한히 쌓이기 때문에 연구직원은 그대로 개발만하면 된다. 청와대도 PC통신을 놓고 고객의 말에 귀를 기울이고 있으며, 신세계 백화점에서는 주부고객이 중역이 되어 고객의 정보를 실어나른다. 그동안 모두 사장님 해바라기였다면 이제는 모두 고객을 바라보고 그들의 일거수 일투족을 관찰하며, 들으며, 보살피는 것이 혁신의 첫걸음이다.

그러나 약은 아무리 좋아도 과용하면 나쁜 것이다. 파라독스적 조직운영도 체형에 맞게 적당히 사용되어야 함은 물론이다. 하지만 좋은 환경에서 먹고 싶은 것만 편식하면서 달콤한 맛에만 길들여져 있는 온실조직의 체질에 적정량의 항체공급은 필수적이에요 오래된 고질병일수록 충격요법 제일이다.

그러나 뭉니뭉니해도 병은 마음속에서 나온다. 낮는다든 희망을 잃으면 수만 가지 명약과 조선의 명의를 다 데려와도 소용없다. 마음부터 고쳐먹어야 한다. 팀 제도로 바꾸고 조기출퇴근제를 실시하

고 신 인사제도를 도입하면 혁신은 완료되는가? 의식의 전환이 없다면 변한 것은 없다. 옷을 갈아입고 마음을 바꾸지 않는 사람은 양복을 입은 지리산 청학동의 할아버지와 같다. 얼마나 거동이 이상하고 실수를 많이 하겠는가? 긴 역사동안 중국의 만

리장성이 안으로 침입당한 경우가 세번 있었다고 한다. 세번 모두 안에서 열어주었기 때문이었다. 치열한 기업전쟁에서 진정 무서운 적은 우리 마음에 있다.

念頭昏散處，要知提醒，念頭喫緊時，要知放下。不然，恐去昏昏之病，又來憧憧之擾矣

마음이 혼미하고 산란할 때엔 본심을 불러 일으킬 줄 알아야 하고, 마음이 긴장할 때엔 풀어 놓을 줄 알아야 한다. 그렇지 않으면 마음이 혼미한 병을 고칠지라도 곧 마음이 안정되어 있지 않은 혼란이 다시 찾아들 것이다.

— 菜根譚중에서 —