

HRI 체어퍼슨노트
**CHAIRPERSON
NOTE**

2010. 10. 04(月)



경제이슈

미국 소비 심리 악화
8월 경상수지 흑자 규모 크게 축소

경영노트

리더로서 해야 할 질문과 해선 안 되는 질문

차이나 리포트

중국 부동산 과열 억제 추가 대책의 의미

저널브리프

글로벌 금융위기 이후 직장인 인식 변화

洗心錄

수호지 송강(宋江)의 리더십

이 보고서는 현대그룹 임원들을 위한 경영참고용 자료로서 외부에 공식 배포되는 문서가 아니오니 무단 복제 및 전제를 금합니다.

□ 미국 소비 심리 악화

- 美 컨퍼런스 보드가 발표한 미국의 9월 소비자신뢰지수가 7개월래 최저치를 기록
 - 소비자 신뢰지수 추이 : 미국 경기 재하강 국면 우려로 소비심리가 급격히 악화되며 9월 소비자신뢰지수가 48.5를 기록해 8월 53.2보다 더 하락하여 지난 2월 이후 최저치 기록
 - 고용시장의 악화 : ‘일자리 구하기가 어려워졌다’는 응답은 8월 45.5%에서 9월 46.1%로 높아져 고용시장 악화를 나타내고 ‘앞으로 6개월 동안 일자리가 늘어 날것이다’라는 대답은 8월 14.7%에서 14.5%로 감소함에 따라 향후 고용시장도 더욱 악화될 전망
 - 기대지수 : 향후 6개월간의 경제상황을 나타내는 기대지수는 8월 72.0에서 65.4로 하락함
- 소비자신뢰지수가 급격히 하락함에 따라 향후 미국 경기하강 우려가 증가하여 고용시장 회복도 지연될 전망

□ 8월 경상수지 흑자 규모 크게 축소

- 2010년 8월 중 경상수지는 20.7억 달러로 7월 58.2억 달러의 1/3 수준에 머무르며 흑자 규모가 크게 축소됨
 - 상품수지 : 기업의 여름휴무로 수출이 크게 줄어들며 상품수지 흑자 규모가 축소되어(전월 \$71.6억→\$36.9억) 경상수지 흑자 규모 감소의 주요 원인으로 작용
 - 서비스수지 : 여행 및 광고비 지급 증가 등으로 서비스수지 적자 규모가 확대됨(전월 \$15.0 →\$17.8억)
 - 소득수지 : 배당수지를 중심으로 흑자 규모가 7월의 4.4억 달러에서 8월에 6.1억 달러로 확대됨
 - 경상이전수지 : 대외송금 지급 증가로 적자 규모가 7월의 28억 달러에서 8월에 4.5억 달러로 확대
- 추석연휴 등으로 9월에도 경상수지 흑자 규모는 축소될 것으로 예상되나 선박과 반도체 등의 수출 호조로 흑자 기조는 연말까지 유지될 전망

□ 리더로서 해야 할 질문과 해선 안 되는 질문¹⁾

- 리더는 적절한 질문을 주고받음으로써 직원들의 역량과 주인의식을 고취시킬 수 있음
 - ‘왜’, ‘어떻게’, ‘어떤 의견을 갖고 있는가’ 등의 질문은 직원들이 각자의 해결 방안을 도출해낼 수 있도록 도움을 줄 수 있음
 - 또한 직원에게 권한을 주는 질문은 단순히 상대에게 존경심을 전달하는 것을 넘어 직원의 주인의식을 키우는 효과가 있음
- 하버드 비즈니스 스쿨은 조직의 역량 및 주인의식 고취를 위해 리더로서 해야 할 질문과 해선 안 되는 질문을 각각 제시함

< 리더로서 해야 할 질문과 해선 안 되는 질문 >

해야 할 질문	해선 안 되는 질문
(상황을 명료하게 정리) • 이 상황에 대해 자세히 설명을 해 주겠나? (더 나은 업무관계 구축) • ‘판매 목표를 달성했나?’라는 질문 대신 ‘판매 현황이 어떤가?’라고 질문 (분석적·비판적 사고 유도) • 이 방법을 택하면 어떤 결과가 나타나는가? (새로운 사고 유도) • 왜 이 방법이 먹혀들었는가? (혁신적인 사고 장려) • 이 일을 다른 방식으로 해낼 수 있을까? (가정에 도전) • 실행 과정에 대한 책임을 공유하기 시작하면 무엇을 잃게 될 거라고 생각하는가? (주인의식 고취) • 지금까지의 경험으로 미뤄볼 때, 지금 이 상황에서 무엇을 해야 한다고 생각하는가?	(실패한 이유, 성공할 수 없는 이유에 초점) • 왜 일정보다 뒤쳐진 건가? • 프로젝트의 문제점이 무엇인가? • 제대로 따라가지 못하는 사람이 누구인가? • 그것보다 좀 더 제대로 알지 못하는 건가? (질문자의 의도를 강요) • 자네가 이 일을 스스로 하겠다고 했어, 그렇지 않은가? • 그가 문제라는 데 동의하지 않는 건가?

- 이밖에 구체적인 답을 요구하는 질문을 연속적으로 던질 경우 부하 직원은 취조 받는 기분을 느끼게 되어 솔직한 토론에 방해가 될 수 있음

1) 본 자료는 'Real leaders ask(Harvard Management Update, 2010. 9)', '질문을 던져라, 질문을 허용하라(동아비즈니스리뷰, 2010. 9)'를 요약 정리함

□ 중국 부동산 과열 억제 추가 대책의 의미

- (개요) 2010년 9월 26일 중국 국무원은 올 들어 두 번째 부동산시장 과열 억제 대책 발표
 - 중국 정부는 올 4월 17일에 부동산시장의 과열을 억제하기 위해 1차적으로 정책을 공표하였으나 실효를 거두지 못함에 따라 추가 조치 발표
 - ‘4.17대책’ 이후 중국 주요 대도시의 부동산 가격은 안정세를 보여 왔으나 8월 이후 다시 상승세로 반전함에 따라 거시조정정책의 실효성이 의문시 됨

- (주요 내용) ‘9.29조치’는 부동산시장에 대한 거시조정의 강도를 강화하고 부동산 관련 대출, 세제, 공급 및 시장 질서에 대한 내용을 포함
 - 중국정부는 각급 지방정부에 ‘4.17대책’에 근거한 실행세칙을 제정할 것과 목표 미달 시에는 책임을 추궁할 것을 강제함
 - 1가구 3주택 이상 구매자와 1년 이상의 납세증명을 제출하지 않은 자에 대한 대출을 금지하고 1가구 2주택 관련 대출에 대한 금리를 인상함
 - 부동산 거래 관련 취득세 및 개인소득세에 대한 우대 조치를 조정하고 주변 시세에 비해 가격이 과도하게 높은 부동산 프로젝트에 대해 세무 조사를 통해 부가가치세를 추징함
 - 2010년 주택건설계획을 재점검하고 가격상승이 과도한 지역은 토지공급을 확대하고 공공주택건설을 지원할 것을 주문함
 - 부동산 가격 상승을 부추기는 개발업체들의 부당한 관측, 매매 및 허위 거래 행위를 적발하고 관련 업체에 대한 대출을 금지함

- (시사점) 중국 정부는 금번 조치를 통해 부동산시장 과열에 대한 억제 의지를 재확인시키고 부동산을 더 이상 위기 극복의 주요 수단으로 동원하지 않을 것임을 천명
 - ‘9.29조치’는 ‘4.17대책’에 비해 규제 강도 면에서는 강화되었으며, 실행에 있어서는 ‘권고’에서 ‘강제’로 톤을 전환
 - 부동산 대출 선불금 비율을 대폭 인상(1가구 1주택 : 20%→30%, 1가구 2주택 : 30%→50%)하고, 1가구 3주택의 경우는 대출을 전면 금지함

□ 글로벌 금융위기 이후 직장인 인식 변화²⁾

- 글로벌 경영컨설팅기관인 타워스왓슨에 따르면 위기 이후 업무 몰입도가 떨어지고 기업의 평가기준이 바뀌는 등 직장인의 변화가 감지됨
- 이에 기업들은 직원 몰입도를 높이고 직장인 요구에 맞춘 업무환경을 제공하는 등의 대응방안을 마련한 필요성이 제기됨

< 글로벌 금융위기 이후 직장인의 인식 변화 >

변 화	내 용
업무 몰입도 하락	<ul style="list-style-type: none"> •(현상) 글로벌 금융위기 이후 잇단 악재로 직장인들이 ‘위기가 언제라도 찾아올 수 있다’는 위기감에 시달리면서 직원 몰입도가 하락 <ul style="list-style-type: none"> - 직원 몰입도란 자신이 근무하는 기업의 성공을 위해 자발적으로 시간과 에너지를 투입하는 정도를 말함 - 보고서에 따르면 업무에 완전히 몰입하는 직원 비율은 2007년 8%에서 2010년 6%로 하락 •(시사점) 경영진은 직원 몰입도를 유심히 살피고 이를 높일 수 있는 방안을 강구해야 함
기업 평가 기준 변화	<ul style="list-style-type: none"> •(현상) 금융위기를 겪으며 회사가 자신의 성공을 보장해줄 수 없다는 점을 인지하면서 좋은 기업의 기준이 변화하였음 <ul style="list-style-type: none"> - 보고서에 따르면 2007년 직장인은 승진기회(30%)와 효율적 사내 프로그램(27%)을 좋은 기업의 잣대로 꼽았음 - 2010년 직장인이 가장 선호하는 직장으로 ‘경쟁력 있는 기본급을 주는 곳’이 2007년 대비 25%p 증가한 63%를 기록 •(시사점) 기업의 경제성적표와 조직원의 임금이 연계되는 성과주의에 대한 재해석이 요구됨
개인주의 확대	<ul style="list-style-type: none"> •(현상) 개인의 성공은 오롯이 개인의 몫이라는 인식이 높아지면서 직장인의 관심이 ‘회사’에서 ‘나’로 이동하였음 <ul style="list-style-type: none"> - 2007년 16%에 불과했던 ‘정기·유급 휴가는 중요하다’는 답변이 2010년에는 24%로 증가하여 ‘나’에 대한 관심이 높아짐을 대변 - 같은 기간 ‘근무처의 교통이 좋거나 집에서 가까웠으면 좋겠다’라고 밝힌 직장인도 7%p 증가 •(시사점) 기업의 팀워크와 직장인의 개인주의를 조화시킬 수 있는 방안 마련이 요구됨
CEO와의 소통 니즈 증대	<ul style="list-style-type: none"> •(현상) 2010년 들어 자신이 몸담고 있는 기업의 비전이나 재무건전성은 어떠한지에 대한 직장인들의 관심이 높아지면서 CEO와의 원활한 소통을 요구하는 직장인들이 증가 <ul style="list-style-type: none"> - 보고서에 따르면 2010년 많은 직장인들이 CEO에게 기업의 비전·전략의 효율적 전달을 주문(47%)하고 있음 •(시사점) 최근 인기를 얻고 있는 소셜네트워크 서비스 등 온라인 소통방식을 활용하여 CEO의 진솔한 소통 활동을 확대

2) “잘릴까 불안...업무 몰입 6%뿐”(중앙일보, 2010.9.30) 참조

□ 수호지 송강(宋江)의 리더십

중국의 4대 기서로는 삼국지, 서유기, 수호지, 금병매가 있다. 이중 수호지는 중국 명나라 시대의 장편무협 소설로서 북송 휘종시대 양산 호숫가(양산박)에 산채를 만들어 탐관오리에 봉기하는 영웅호걸들의 이야기이다. 수호지가 다른 중국 소설에 비해 주목받는 이유는 봉건 통치의 암울함과 이로 인한 서민들이 비참한 생활 속에서 관료, 건달, 스님, 장군 등 계급과 유형이 상이한 108명 호걸들이 무예와 우의를 바탕으로 탐관오리들에게 대응하는 과정을 잘 표현하고 있기 때문이다.

수호지 108명의 주인공 중 가장 주목받는 인물로는 송강이 있다. 송강은 운선현 현청(현 지방관청)의 하급관료인 서기에 지나지 않았다. 그러나 예전에 친분이 있었던 양산박 친구들과의 관계를 관청에 고발하겠다는 염과석의 협박에 살인을 하고 양산박에 합류한다. 이 과정에서 흥미로운 점은 송강이 임충이나, 화영과 같이 무예의 고수도 아니고, 노지심이나 이규와 같은 천하장사도 아니었으며, 오용이나 시진과 같이 지식도 많지 않았음에도 불구하고, 양산박의 2대 두령인 조개가 죽은 후, 나머지 107명 호걸들의 전폭적인 지지를 받아 3대 두령이 되었다는 점이다.

그 이유를 살펴보면 첫째, 송강의 아호가 ‘급시우(及時雨: 비가 오기를 기다릴 때 비가 오게 하는 고마운 사람)’인 것에서도 알 수 있듯이 탐관오리의 재물을 강탈한 조개가 체포되는 위기에 처했을 때 양산박으로 피신시키는 등 위기에 처한 많은 수호지 주인공들에게 대가없는 도움을 주었기 때문이다. 둘째, 송강은 ‘하늘을 대신해 도를 행한다(替天行道)’는 명분을 내세우며 양산박을 일개 도적무리에서 탐관오리들을 징벌하는 영웅호걸들의 결합체로 만들었다는 것도 빼 놓을 수 없다. 셋째, 송강은 항상 자신의 적을 자기 사람으로 만들기 위해 포용심을 발휘했다. 양산박 토벌을 위해 조정에서 파견된 관군들과의 싸움에서 승리한 송강은, 죽음을 청하는 호연작, 진명, 동평 등 조정의 장수들에게 스스로 형제의 인연을 청함으로서 자신의 우호세력을 확대해 나갔다.

동기부여의 50%는 그 사람의 내부로부터 나오고,
나머지 50%는 그의 환경, 특히 리더의 리더십에 달려 있다.

- 존 어테어 -