

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2011.10.04 (통권368호)



경제이슈

미국 2분기 경제성장률 1.3%

8월 산업생산 감소세 지속

경영노트

기업 경영의 계임을 재편하라

사회 트렌드

5년 뒤 한국, 아이보다 노인 많아진다

저널 브리프

임원의 리더십 코칭

洗心錄

당태종 이세민의 용인(用人) 원칙

□ 미국 2분기 경제성장률 1.3%

- 美 상무부에 따르면 올해 2분기 미국의 경제성장률은 1.3%를 기록
 - 2분기 경제성장률 : 29일 발표된 미국의 2분기 경제성장률(전기대비)는 1.3%로 지난 달 발표된 수정치 1.0%보다 0.3%p 높은 수준
 - 소비와 투자 증가 지속 : 미국 GDP에서 상당 부분을 차지하고 있는 민간소비지출은 전기대비 0.7%(연율) 증가하였으며, 총투자도 전기대비 6.4% 증가
 - 정부지출 감소세 : 반면 미국의 2분기 정부지출은 전기대비 -0.9%로 지난 1분기 -5.9%에 이어 감소세 지속
- 미국의 2분기 경제성장률이 상향 조정되고, 유럽재정안정기금 증액안이 독일 하원 표결을 통과함에 따라 글로벌 경제에 대한 더블딥 우려가 당분간 수그러들 전망

□ 8월 산업생산 감소세 지속

- 통계청의 8월 산업활동 동향에 따르면 투자는 전월에 비해 소폭 개선되었으나 생산과 소비는 대외불안요인 확대로 감소
 - 생산 : 산업생산은 대표적 수출 주력 품목인 자동차, 반도체 등의 부진에 따른 광공업 생산 위축으로 전월대비 -0.3% 감소
 - 소비 : 소매판매는 내구재 및 준내구재의 판매가 호조를 보였으나, 차량연료에 대한 수요 감소로 비내구재 판매가 위축되어 전월대비 -0.2% 감소
 - 투자 : 설비투자는 기계류 투자가 증가로 전환하며 전월대비 1.3% 증가, 건설투자는 토목공사 실적이 개선되며 전월대비 1.1% 증가
- 산업생산이 글로벌 수요 위축과 환율 급등에 따른 수입물가 상승 압력 등으로 더욱 위축될 가능성 존재하므로 이에 대한 대응방안 필요

□ 기업 경영의 게임을 재편하라¹⁾

- 기업 경영의 본질은 경쟁이지만 전쟁이나 스포츠와 달리 경영에서는 승리하고도 공멸할 수 있으며, 패배하고도 이득이 생길 수 있음
 - 경영의 목표는 최고의 게임을 통해 승리하는 것이 아니라 최적의 게임을 만들어 성공적인 사업을 영위하는 것임을 잊어서는 안 됨
 - 최적의 게임을 만들기 위해서는 경쟁에 참여하는 다른 플레이어들의 시각을 읽고 게임의 구도를 재편할 수 있는 능력이 요구됨
- 1990년대 초반 GM의 자동차 및 신용카드 간 연계와 가격 인상 전략은 모든 플레이어가 사라질 수 있던 게임을 윈윈 게임으로 재편한 사례임
 - 당시 미국 자동차 시장의 기업들은 판촉 및 가격 할인, 각종 소비자 혜택 제공 등의 경쟁을 펼치며 공멸의 경쟁 구도를 구축하고 있었음
 - 이 때 GM이 자동차 구매의 혜택을 신용카드와 연계하는 대신 판매 가격을 인상하면서 포드 등 다른 업체들에게 가격 인상의 여유가 생겼음
- 게임의 재편을 위해서는 현재 게임을 구성하는 요소(참여자, 부가가치, 규칙, 전술, 범위)를 파악하고 이들을 변화에 이용하는 것이 바람직함

< 기업 경영의 게임 재편 방법 >

	내 용
게임 참여자의 재편	•참여자의 교체나 신규 참여자의 유인으로 경쟁 구도에 변화를 시도 •비디오 게임 업체 3DO는 도시바, LG 등에 H/W 개발권을 무상으로 제공하며 경쟁을 유도하는 동시에 자신은 보완재인 S/W 시장을 장악
상대의 부가가치 약화	•다른 참여자의 부가가치(경쟁력)를 제한하여 자신의 협상력을 강화 •1988년 닌텐도는 월마트 등 대형 유통업체들에 대한 협상력 강화를 위해 실제 게임기 수요인 4,500만대보다 적은 3,300만대만 시판
게임의 규칙 변경	•소비자의 선택 기준을 자사의 경쟁력으로 유도하여 게임 규칙을 변경 •서울 우유는 제품에 제조일자를 표시하고 유통 속도를 높이는 전략으로 남은 유통기한 날짜로 평가하던 소비자의 제품 신선도 기준을 재편
인식 전환 전술의 활용	•상황에 따라 불확실성을 없애거나 증대시키는 인식 전환 전술이 필요 •할리데이비슨은 품질, 가격에서 일본 업체에 밀리자 오토바이 시장을 '일본의 기계 對 미국의 라이프 스타일'로 유인하며 불확실성을 증대
게임 범위의 재편	•제 살 깎아먹기의 경쟁 상황에서는 게임 범위의 변경이나 확대가 필요 •1990년대 초반 타이어 시장이 수명 연장 경쟁으로 과열되자 제품 구매주기 증대의 위기를 느낀 미쉐린은 안정성 경쟁으로 범위를 변경

1) 본 자료는 동아비즈니스리뷰의 운명은 없다... 게임의 물 이해하면 이긴다(2011. 8)'를 요약 정리함

□ 5년 뒤 한국, 아이보다 노인 많아진다²⁾

- 5년 후인 2016년에는 우리나라에서 아이보다 노인이 많아질 전망
 - 통계청이 고령자 기준으로 삼고 있는 65세 이상 인구가 14세 미만 유소년인구를 넘어서게 됨
 - 지난해 우리나라의 고령자인구는 535만 6853명으로 총인구 4887만 4539명의 11.0%를 차지
 - 아직은 총인구의 16.2%를 차지하는 유소년인구(790만 6908명)보다 255만 명 적지만 5년 뒤면 상황이 역전됨
- 2016년에는 고령자인구(658만 5365명)가 유소년인구(653만 6383명)를 처음으로 앞질러 총인구의 13.2%까지 늘어남
 - 2018년엔 고령자인구 비율이 14%를 넘어서는 고령사회로 돌입
 - 65세 이상 인구가 총인구에서 차지하는 비율이 7% 이상 고령화사회(Ageing Society)에서 14% 이상인 고령사회(Aged Society)로 진입
- 한국이 고령화사회로 접어든 해는 2000년으로, 고령사회까지 18년밖에 안 걸리는 셈
 - 일본은 24년, 독일은 40년, 미국은 73년 걸림
 - 한국이 선진국에 비해 빨리 늙어가는 이유는 세계 최저 수준인 출산율에 있음
 - 총인구는 유소년인구와 생산가능인구(15~64세), 고령자인구로 구성
- 고령화사회로 빠르게 넘어가고 있지만 노후에 대비하는 인구는 절반도 채 안됨
 - 고령자의 경제활동참가율은 29.4%로 OECD국가 중 아이슬란드에 이어 두 번째로 높음. 그만큼 늙어서도 일한다는 의미
 - 반면 '노후 준비가 돼 있다'는 비율은 39%에 불과하며, 국민연금·공무원연금 등 공적연금을 받는 고령자도 30%에 불과
 - 정부가 최근 발표한 내년 예산안에서 노인 일자리 사업에 올해보다 224억 많은 1865억 원을 투입하기로 한 것은 이러한 맥락에서임

2) "5년 뒤 한국, 아이보다 노인 많아진다", 한국경제신문, 2011.10.3.

□ 임원의 리더십 코칭³⁾

■ 리더십 코칭을 받는 임원들은 아래의 사항을 염두에 두고 코칭을 받는 것이 바람직함

- 최근 기업들 사이에서 자사의 임원들에게 리더십 코칭을 받게 하는 사례가 늘어나고 있음
- 임원들은 리더십 코칭을 통해 평소 부족하다고 느꼈던 리더십 스킬을 보완할 수 있어 코칭 기회를 잘 활용하는 것을 권장함

① 궁합이 잘 맞는 코치를 찾아라

- 코치와의 관계는 향후 코칭 과정을 크게 좌우함
- 코치는 어려운 과제를 밀어붙이고 힘들게 하면서도 독려해주고 책임의식을 고취시켜줄 수 있어야 함
- 동시에 인간적으로 신뢰할 수 있고 편하게 대화를 나눌 수 있는 코치를 고르는 것이 좋음

② 회사의 기대치를 의식하라

- 회사에서 코칭을 지원하는 경우, 회사가 임원으로부터 기대하는 코칭 효과가 있게 마련임
- 때문에 코칭을 시작하면서부터 회사의 기대 사항을 코치와 공유한다면 좀 더 집중적인 코칭이 가능함

③ 뿌린 만큼 거둬라

- 성공적인 코칭을 위해서는 무엇보다도 스스로의 목표 의식과 달성 의지가 중요함
- 코치를 만나기 전에는 업무를 성공리에 수행하는데 직접적으로 연관이 있는 사안이나 질문을 미리 준비하고 코칭이 끝날 때마다 코치의 조언과 가르침을 되새기면서 코칭의 성과를 최대화하는 노력이 요구됨

④ 회사 업무에 종종 코치를 동행하라

- 코치가 임원의 평소 행동 양식이나 업무 방식을 관찰하고 개선점을 파악하면 보다 효과적인 코칭이 가능함
- 캐주얼한 사내 회의 등에 종종 코치를 동행하여 동료나 직속 상관과 상호작용하는 모습을 보이고 개선안을 함께 고민하는 것도 바람직함

3) 「뜨겁게 떠오르고 있는 코칭이 당신에게도 적합할까?」 (Fortune, Oct,2011) 참조

□ 당태종 이세민의 용인(用人) 원칙

중국 역사상 가장 위대한 왕의 하나로 항상 거론되는 인물이 당태종 이세민(626~649)이다. 이세민은 수양제의 폭정으로 내란이 확대되자 수나라 타도의 뜻을 품고 당시 군사령관이었던 아버지를 설득해 수도인 장안을 점령한다. 그러나 왕위 쟁탈과정에서 형인 황태자 건성과 동생 원길을 '현무문(玄武門)'에서 살해하고, 당태종이 된다. 그리고 재위 20년 동안 그의 연호를 딴 '정관(貞觀)의 치(治)'를 베풀어 태평성대를 이룬다.

그렇다면 혈육을 죽이고 왕위에 오를 만큼 호전적인 인물인 이세민이 중국 역사상 위대한 명군으로 추앙받는 이유는 무엇일까? 그것은 이세민이 인재를 쓸 때 두 가지 원칙에 철저했기 때문이다. 그 첫째는 인재를 철저히 적재적소에 배치한다는 점이다. 요즘의 총리와 같은 중서령에 방현령을 임용할 때, 이세민은 국사를 처리하는 데 늘 부지런하고 쉴 줄 모르며, 창조성이 뛰어나 많은 예리한 견해와 구체적인 방법을 제시하는 방현령의 능력을 고려하였다. 그러나 방현령에게는 자신의 견해를 정리하여 실천하는 일에는 약했다. 따라서 당태종은 창의성은 없지만 다른 사람이 낸 의견을 세밀하게 분석하는 것을 좋아하고 결단에도 능했던 두여회를 따로 재상으로 임명해 방현령과 함께 일하게 한다. 그 결과 방현령의 지모와 두여회의 결단력이 서로 조화되어 일을 잘 해결한다는 '방모두단(房謀杜斷)'의 고사성어가 생겨나게 되었다.

두 번째는 사람을 쓰는 데 '사사로운 인정'을 고려하지 않았다는 점이다. 당태종이 '현무문의 변'을 통해 황제가 되기까지 가장 큰 공을 세운 사람 중 한명이 처남인 장손무기였다. 조정에서 그를 사공(司空)으로 추천하자 장손무기는 스스로 자신이 외척임을 주장하며 관직을 고사한다. 이에 당태종은 '나는 관직에 임명하는 인재를 뽑을 때 오직 재주와 행실의 유무를 기준으로 판단할 뿐이다. 진실로 재주 있는 사람이 아니면 친척이라고 해도 채용하지 않는다. 반면에 비록 원수지간일지라도 재주만 있다면 포기하지 않는다.'라고 말하고 장손무기를 사공으로 임용하였다.

**Wisdom is not a product of schooling,
but of the life-long attempt to acquire it.**
지혜는 학교에서 배우는 것이 아니라 평생 노력해 얻는 것이다.

알버트 아인슈타인(1879~1955) : 세계적인 물리학자
아놀드 파머(1929~) 미국의 세계적인 골프선수