

신경영의 현재와 미래

이장우 / 경북대학교 교수, 경영학

요즈음 우리 기업들은 경영 혁신의 소용돌이에 휘말려 있다. 그 원인은 경제 구조의 근본적 변화에서 찾을 수 있다. 지금 경제의 구조적 변화는 그 범위에 있어 세계적인 수준으로 진행되고 있으며, 그 결과 시장 환경은 소위 '글로벌 경제 체제 아래에서의 무한 경쟁'으로 변화하고 있다. 이에 관해 학자들은 '산업자본주의 사회의 종말'과 '정보 사회, 지식 산업의 도래'를 이야기하고 있다. 또한 이러한 변혁의 물결 속에서 우리 경제는 선진국의 문턱으로 도약하느냐 아니면 개발도상국으로 다시 주저앉느냐의 기로에 서 있는 것으로 평가되고 있다.

신경영은 경제 구조의 변혁이라는 전환기적 상황 속에서 기업이 생존하기 위하여 새로이 갖추어야 할 철학, 이념, 관점, 전략, 관리 방법 등을 총칭하는 개념으로 볼 수 있다. 이것은 그 효과 측면에서 보았을 때 세계적 변혁의 물결을 성공적으로 돌파하기 위한 이론과 기법을 제공하여야 하며 특히, 한국 기업들에게는 글로벌 경쟁 체제 아래에서 국제적 경쟁력을 획득하기 위한 수단이 되어야 한다. 또한 이것은 그 특성에 있어서 새로운 기업 환경에 걸맞아

야 하며, 그러한 의미에서 기존의 전통적 경영 방식과는 근본적으로 달라야 한다.

이 글은 신경영에 관한 이해도를 높이기 위하여 그것의 의미와 특성을 살펴보는 데 주목적 있다. 따라서 신경영의 이론적 의미를 먼저 조명해보고, 그에 따른 기업 경영적 측면의 시사점을 기업의 성공 요인과 조직 관리 방법을 중심으로 살펴보고자 한다. 아울러 신경영의 성공을 위하여 한국 기업들이 도전해야 할 과제에 대하여도 언급하고자 한다.

■ 신경영의 이론적 의미

한국 기업들에게 최근 몰아닥치고 있는 변혁의 물결이란, 결국 세계적 큰 물결이 한국이라는 길목에서 소용돌이치고 있는 현상으로 볼 수 있다. 지금 세계의 경제 사회 구조는 많은 석학들이 지적하고 있듯이 근본적으로 바뀌고 있다. 이에 따라 경제 및 사회 체제를 눈에 안 보이게 지탱해왔던 경영 논리도 근본적으로 바뀌고 있다. 그것은 한마디로 분업의 효과를 극대화함으로써 대량 생산 체제를 효율적으로 유

지·관리하기 위한 경영 논리로부터 '제3의 물결' 또는 '정보화 사회'에 걸맞는 새로운 경영 논리를 찾는 과정이다. 그 과정은 다음과 같은 두 가지 요소로 구성되어 있다.

첫째는 대외적 요소로서, 급변하는 환경에 대해 신속한 전략적 대응을 해나가는 일이다. 선진국의 경우 60년대부터 이 과제의 중요성을 느끼기 시작했으며, 최근에는 경영 전략, 고객 만족 경영, 경쟁 우위의 축적 등과 관련된 이론과 기법들이 강조되고 있다. 한국 기업들은 80년대 말부터 정부의 시장 개방화 정책에 따라 이것의 중요성을 피부로 느끼기 시작했다.

둘째는 복잡한 욕구를 가진 인간의 행동에 대해 대응해나가는 일이다. 첫번째가 기업 외 부적인 문제인 것에 반하여 이것은 내부적 문제이다. 이것은 내부 구성원들이 자발성과 창의성을 발휘하도록 그들의 인간적 욕구를 창조적으로 관리하는 방법을 찾는 일이다. '인간 존중의 경영' 또는 '자율 경영'의 개념이 요즈음 중요시되고 있는 것은 이 때문이다. 미국 기업들은 자국 땅에서 일본 기업들에게 시장을 잠식당하고 난 이후, 일본 기업들의 인본주의적 경영에 관심을 갖게 되었다. 한국 기업들도 1987년 6·29선언 이후 불거진 노사 문제를 통하여 이것의 중요성을 피부로 느끼기 시작했다.

지금 세계 기업들은 초우량 기업이 되기 위하여 또는 초우량 기업과 맞서 최소한 살아남기 위하여, 이러한 두 가지 문제에 대하여 나름

대로의 창조적 해답을 찾아 나서고 있다. 필자는 이것이 바로 신경영의 본질을 구성하고 있다고 생각한다. 다시 말하여, 변혁의 시대를 맞아 '신속한 환경 대응(또는 고객 만족)'과 '인본주의적 경영 관리'라는 두 가지 방향으로 혁신을 시도하는 것이 신경영의 핵심이라는 것이다. 사실 이 둘의 관계는 동전의 안팎과 같다. 유연한 환경 적응을 위해서는 구성원들의 끊임 없는 혁신과 창의력이 필요하며, 이는 인본주의적 조직 관리에 의해서만 실천될 수 있다. 또한 진정한 인본주의적 경영이란 부가가치 창출이 가능해야 의미가 있고, 이 부가가치 창출은 궁극적으로 효과적인 환경 대응을 통해서만 이루어질 수 있다.

이와 같은 변혁의 물결은 이론적 측면에서 살펴볼 때, 지금까지 산업 사회의 기본 가정과 지배 원리를 이루어온 서구의 전통적인 합리주의 이론으로부터의 탈피를 의미한다. 이때 전통적 합리주의 이론들이란 프레드릭 테일러(Fredrick Taylor)의 과학적 관리론, 막스 베버(Max Weber)의 관료제론, 앙리 화올(Henri Fayol)의 관리론적 경영 이론 등을 지칭한다.

이러한 전통적 이론들의 공통점은 기업 경영의 핵심이 되는 원칙, 규칙, 기술 등이 유한하게 존재하며, 이러한 것들을 배우고 잘 활용한다면 대규모 조직의 관리로부터 발생하는 근본적인 문제는 대부분 해결된다는 관점이다. 그리고 이 이론들이 경영 현실에 적용된 모습을 상상해보면, 먼저 최고 경영자는 경영의 일반

원칙에 입각하여 목표와 지침을 하부에 시달하고 중간 관리자는 경영자의 계획을 실현하기 위해 규칙과 규율에 입각한 관료적 통제를 실무자들에게 실시한다. 그리고 생산 현장에서는 작업자들의 표준 동작과 표준 시간을 분석·적용하고 성과급에 의한 동기 부여를 하는 등 ‘당근과 채찍’의 논리로써 작업자들의 행동을 통제하려 한다.

이와 같은 경영 방식은 지금까지 산업 사회가 추구해온 대량 생산 체계를 효과적으로 지탱하여온 것이 사실이며, 우리에게도 익숙하다. 그러나 대량 생산을 기반으로 한 산업 사회의 종말을 고하고 있는 지금, 기업 경영의 패러다임적 전환이 불가피해지고 있다. 그리고 그 전환의 목표는 복잡한 감정을 가진 인간으로부터 최대한의 잠재력을 이끌어내는 관리 방식을 구축하고 생명체적 유연성을 갖는 기업 조직을 만드는 일이라고 생각된다.

■ 기업 성공 요인의 변화

앞에서 설명하였듯이 신경영이란 전통적 경영 방식과 근본적으로 다른 특성을 갖는다. 물론 그 이유는 기업을 성공으로 이끄는 요인이 구조적으로 달라지고 있기 때문이다. 이와 관련하여 몇몇 학자들의 의견을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 피터 드러커는 기업 경쟁력의 원천이 근본적으로 바뀌고 있다고 주장하고 있다. 그는 과거 기업 경쟁력의 원천이 대규모 인력과

자원을 효율적으로 결합하고 활용하는 데 있었으나, 앞으로는 구성된 한사람 한사람의 창의 성과 ‘알고자 하는’ 지적 호기심에 있다고 주장하였다.

이러한 주장은 지금까지 기업 성공의 핵심으로 주목받아온 ‘규모의 경제’, ‘자금 동원력’, ‘정부의 시장 보호’ 등 전통적 성공 요인들이 더 이상 효과를 발휘하지 못함을 의미한다. 사실 이러한 전통적 요인들의 한계에 관하여는 여러 가지 현실 사례들을 통하여 파악할 수 있다. 예를 들면, 급속히 발전하고 있는 정보화 및 공장 자동화 기술로 인해 다품종 소량 생산 체제에서도 낮은 원가를 유지할 수 있음에 따라, ‘규모의 경제’에 의한 이점이 감소되고 있다. 또한 금융 개방화 추세로 사업 전망만 좋으면 세계 도처로부터 값 싼 투자 자금을 유치할 수 있음에 따라, ‘자금 동원력’ 역시 성공의 핵심에서 점점 비껴나가고 있다. 그리고 WTO 체제의 출범이 상징하듯이 세계 시장의 개방화 추세는 ‘시장 보호’ 자체를 불가능하게 만들고 있다.

이와 같은 전통적 요인들의 쇠퇴는 대량 생산 체제를 기반으로 하는 산업 사회가 종말을 고함에 따라 발생하는 자연스런 현상이라고 할 수 있다. 많은 학자들은 다가오는 ‘정보화 사회’ 또는 ‘제3의 물결’ 시대에서 가장 중요한 성공 요인은 인적 요소에 대한 창조적 관리라고 주장하고 있다.

스탠포드대학의 제프리 페퍼는 「사람을 통한 경쟁 우위」라는 최근 저서에서 기업 성공이 인

직 요소에 달려 있고, 그 인적 요소는 조직 질서, 구성원의 태도, 일하는 방법이라는 세 가지 요인들로 구성된다고 하였다. 그리고 그는 기업 성공을 위하여 인적 자원에 관한 관점을 근본적으로 바꿀 것을 주장하였다. 즉, 구성원은 더 이상 절감하여야 할 비용의 원천이 아니라 경쟁 우위의 원천이며, 기업은 그 구성원을 '교체하고 그들의 활동을 제약함으로써'가 아니라 '그들과 더불어 일함으로써' 성공할 수 있다고 하였다.

또한 피터스와 워터만은 「엑셀런스 컴퍼니 (In Search of excellence)」라는 유명한 저서를 통해 기업 성공의 원리를 밝힌 바 있다. 그들은 초우량 기업의 성공 비결이 '평범한 구성원들로부터 비범한 능력을 이끌어내는' 관리 방식에 있다고 하였다. 그리고 초우량 기업들은 인간의 비합리적 심리를 효과적으로 활용하는 독특한 관리 기법을 가지고 있다고 하였다. 예를 들면, '남보다 성공하고 싶고', '절대적 평가보다는 상대적 평가를 선호하고', '자신의 일을 스스로 통제하고 싶어하는' 등의 인간 심리를 최대한 활용함으로써, 구성원들로부터 창의와 열성을 이끌어내는 비결을 보유하고 있는 것이 초우량 기업들의 공통점이라고 한다.

■ 새로운 조직 관리 방법의 필요

신경영은 본질적으로 새로운 조직 관리 방법을 요구하고 있다. 앞서서도 언급하였듯이, 경

영 이론의 흐름은 기계적 조직 관리 방식으로부터 생명체적 조직 관리 방식으로 전환할 것을 요구하고 있다. 다시 말하여, 기업 조직을 하나의 생명체로 가정하고 관리하여야 자발성과 창의성이라는 활력을 얻을 수 있고, 신속한 환경 적응에 필수적인 동물적 유연성을 확보할 수 있다는 것이다. 기계적 조직 관리는 서구의 합리주의 문화 풍토를 토대로 하여 발생하였으며 대량 생산 체제를 효과적으로 지탱해온 방식이기도 하다. 그러나 대량 생산 체제의 종말을 고하고 있는 지금 많은 문제들이 노출되고 있다.

21세기 정보화 사회를 눈 앞에 두고 있는 지금 절실히 요구되고 있는 것은 기계적 조직 관리로부터 탈피하여 '살아있는 유기체'로서 조직을 관리해나가는 일이다. 우리는 생명체적 조직 관리를 위해, 수조 개의 세포들이 공동 생활하고 있는 생물체의 모습에 주목할 필요가 있다. 무려 10조 개의 세포들로 구성된 인체의 경우, 개별 세포들은 중앙으로 명령이나 통제없이도 스스로 알아서 주위의 세포들과 유기적인 협조 관계를 이루면서 인체의 생명을 유지하고 있다. 기업 조직도 이러한 세포들의 활동과 마찬가지로 인간 개체들이 스스로 유기적인 결합을 이룰 때 생명체의 특성을 갖게 될 것이다.

생명력있는 조직이란 궁극적으로 구성원들을 '전체자(全體子)'로 만들 때 실현될 수 있다고 생각한다. 이때 전체자란 독자적인 개성과 선택 능력을 가진 자주적인 존재이면서, 스스

로 정보를 감지하고 독자적인 판단을 함으로써 조직 목표와 부합되게 움직이는 구성 요소를 말한다. 이것은 끊임없이 주변과 협조하면서 스스로 질서를 만들어내는 '자기 조직화(self-organizing)' 능력을 가지고 있다.

도쿄(東京)대학의 히로시 시미즈 교수는 시스템을 구성하는 개별 요소를 그 성격에 따라 이러한 전체자 외에 종속자와 독립자를 제시하였다. 이때 종속자는 자주적인 선택권이 없이 위로부터의 명령에만 따르는 구성 요소를 말한다. 독립자는 종속자와는 정반대로 능동적이고 자주적인 행동을 하지만, 전체 목표는 아랑곳하지 않고 제멋대로 활동하는 비협력적 구성 요소를 말한다. 미래형 조직 관리란 바로 기존의 종속자 또는 독립자적 구성원들을 전체자적 존재로 변화시키는 데 그 핵심이 있다고 생각한다.

■ 한국 기업의 도전

신경영을 실천하기 위하여 우리 기업들이 수행하여야 할 핵심 과제는, 변혁의 큰 물결 속에서 우리의 사회·문화적 특성에 가장 적합한 '지름길'을 찾아내는 일이다. 필자는 이러한 '지름길의 발견'을 위하여 한국인의 무한한 잠재력이 내재하여 있는 신바람을 적극적으로 활용할 것을 주장하고자 한다.

한국인들에게는 善循環의 사회 심리 사이클이 존재한다. 즉, 사회 조직이 공존 공생의 공

동체를 지향할 때, 그 조직에 속해 있는 구성원 개개인은 주인 의식을 갖고 적극성을 보이며 창의력을 발휘하는 속성이 있다. 그리고 이러한 인간 개체들의 자발성과 창의성은 공동체적 의식과 질서를 더욱 강화시킴으로써 조직과 인간은 매우 생산적인 방향으로 상승 작용을 일으킨다. 신바람은 바로 이러한 상승 작용의 결과라고 할 수 있다. 다시 말하여, 신바람은 사회 질서와 개인 심리가 바람직하게 상호 작용하여 조직 내부에 따뜻한 인간적 교감과 일체감이 형성함으로써 발생한다. 공동체적 집단주의라는 사회적 속성과 적극성 및 창의성이라는 심리적 속성이 계속하여 상승 작용을 일으킴으로써 신바람이란 엄청난 사회 심리적 에너지가 창출된다는 것이다. 이 에너지는 신경영의 추진에 반드시 활용하여야 할 귀중한 자원임에 틀림없다.

필자는 이러한 신바람을 효과적으로 활용하기 위한 방안으로서 다음과 같은 네 단계의 관리 모형을 제시한 바 있다.

신바람 관리의 첫째 단계는 조직의 질서와 분위기를 공존 공생의 공동체로 만들어나가는 것이다. 이때 조직을 공존 공생의 공동체로 만든다는 것은 우리 민족의 사회 성향인 가족적 집단주의가 이기적 집단주의로 흐르는 것을 막고 '모두가 함께 살아간다'는 가족적 공동체를 일구어냄을 의미한다.

신바람 관리의 둘째 단계는 '일'의 수준에서 이루어지는 바, 구성원들이 자신의 업무를 자

울적이고 경쟁적인 분위기에서 하도록 만드는 것이다. 다시 말하여, 구성원들이 업무의 내용과 수행 방법을 스스로 알아서 결정하고 업무수행시 구성원들간 선의의 경쟁이 작용하도록 만드는 것이다.

신바람 관리의 셋째 단계는 구성원 개개인의 자발성과 혁신 성향을 고취하고 관리해나가는 것이다. 이는 개인 행동 및 심리의 차원으로서 가장 미시적 수준이다. 우리의 심리 구조에는 남다른 창의력이 잠재하여 있지만, 동시에 소극성과 은폐 의식 또한 잠재하여 있다. 이러한 소극성과 은폐 의식은 관료적 조직 성향과 상호 작용하여 악순환을 만들기 쉬우며, 이때문에 대규모 조직일수록 구성원 개개인의 자발성과 혁신 성향을 세심하게 관리할 필요가 있다.

신바람 관리의 마지막 단계는 정확하고도 공정한 보상이다. 다시 말하여, 조직 구성원 개개인이 그들의 일을 통해 보여준 창의성과 자발성 하나 하나에 대해 정확하게 인정해주고 충분히 만족하도록 보상해주는 것을 말한다.

이와 같은 관리 단계들의 진행 과정을 살펴보면, 각 관리 단계들은 단순 반복적으로 진행되는 것이 아니라 각 단계들이 거듭되는 동안 상승 작용을 일으킨다고 할 수 있다. 즉, 사이클이 반복하면서 더욱 공고해진 공동체 의식과 더욱 높아진 자발성과 창의성을 발생시킨다는 것이다. 이러한 상승적 사이클의 반복을 통하여 신바람이라는 강력한 집단 에너지가 발생하게 된다.

한국 기업들이 신경영을 성공적으로 실천하기 위해서는 구성원들의 신바람을 창출하는 독창적 관리 체계가 필요하다. 그리고 그 과정은 앞에서 언급하였듯이 ① 공동체 만들기, ② 자율과 경쟁의 조화, ③ 구성원의 창의성 및 자발성 고취, ④ 정확하고 공정한 보상이라는 네 가지 요소를 포함해야 한다. 따라서 신경영이 소기의 성과를 달성하기 위해서는 이 네 가지 관리 요소들에 대한 혁신에 성공하여야 할 것이다. 다시 말하여 조직 문화, 업무 프로세스, 교육 프로그램, 인사 고과 및 보상 시스템 등과 관련된 이론과 기법들이 신바람 창출이라는 일관된 경영 지배 원리를 축으로 하여 유기적인 관계 속에서 통합적으로 적용될 때 경영 혁신에 성공할 수 있다는 것이다.

사실 우리 기업들은 지금까지 매우 다양한 경영제도와 기법들을 적용해왔다. 그럼에도 불구하고 혁신에 성공한 사례는 그리 많지 않다. 그 이유는 우리 기업들이 첨단 기법과 제도의 도입에 동한히 했기 때문이라기 보다는 제도와 기법 적용의 접근 방법에 문제가 있기 때문으로 풀이할 수 있다. 즉, 우리의 사회 문화적 풍토에 맞는 경영 지배 원리를 먼저 찾고, 그 위에서 각종 제도와 기법을 통합적으로 적용한 것이 아니라, 우수하다고 소문난 기법이나 제도들을 유기적 관련성을 무시한 채 개별적으로 도입하는 데 급급하였기 때문이라는 것이다.

한편, 신경영의 추진은 그 실천적 측면에서 보았을 때 조직을 변화시키는 과정으로 설명할

수 있다. 이러한 조직 변화에 대하여 기존 교과서들은 다음과 같이 몇가지 단계로서 설명하고 있다.

첫째, 변화의 필요성을 진단하고 변화의 목표 달성에 필요한 아이디어를 개발하는 단계이다. 둘째, 최고 경영층으로부터 확고한 지원을 확보하고 작은 것부터 순차적으로 변화를 시도하는 단계이다. 셋째, 변화를 담당하는 팀을 만들고 변화에 앞장서는 선도자들을 양성하며 변화에 대해 저항 또는 대처해나가는 단계이다.

그런데 이러한 변화의 실천에 있어서 필자는 많은 기업들로부터 다음과 같은 장애 요인들을 발견할 수 있었다. 밑으로부터의 혁신 추구 경험과 능력의 부족함, 단기 업적 위주의 인사 관행, 관료적 조직 구조, 현장 사원들의 평생 직장 의식의 취약성이라는 이 네 가지 요인들은 한국 기업들에서 일반적으로 발견되는 것들로서 앞에서의 변화 관리 단계 가운데 주로 셋째 단계의 과정에 걸림돌로 작용하고 있다.

앞에서 제시한 변화 관리 단계들은 어느 것 하나 중요하지 않은 것이 없다. 그러나 앞의 두 단계는 비록 쉬운 일은 아니지만 소수 전문가의 경험과 최고 경영층의 결심으로 해결될 수 있는 것임에 반하여, 셋째 단계는 일선 실무자들의 적극적 동참을 이끌어내야 성공할 수 있다. 소수 엘리트 중심이던 한 지시 위주의 관리 방식에 익숙해져 있는 한국 기업들에게는 바로 이 셋째 단계가 가장 큰 걸림돌이 된다. 즉, 우리 기업들은 회사의 기본 정책이나 일하

는 방식을 새로이 결정하는 ‘변화의 파티’에 실무자들을 동참시켜본 경험이 많지 않다.

혁신에 대한 확고한 목표를 제시하는 것도 중요하지만, 경영 혁신은 실무자들이 일선에서 자신의 일을 스스로 개선하도록 동기 유발하는데 있다. 앞에서 피터 드러커가 기업 성공의 핵심이 실무자들의 지적 호기심과 개선 의지에 달려있다는 주장을 한 것도 이와 같은 맥락이라고 생각된다.

실무자들을 동기 유발하는 근본적인 방법은 그들을 ‘변화의 파티’에 동참시키는 것이다. 즉, 공동체 일원으로서 회사의 장래에 대해 같이 걱정하게 하는 것이다. 이를 위해서는 다음과 같은 세 가지 요인이 충족되어야 한다. 그것은 ① 가치의 공유, ② 정보의 공유, ③ 이익의 공유이다. 다시 말하여 회사가 추구하고자 하는 목표와 가치관을 나의 것으로 받아들이게 하고, 모든 정보를 공개하여 스스로 정확한 의사 결정을 하도록 하며, 변화의 결과로 창출된 이익을 나눔으로써 회사가 잘되면 나도 잘된다는 공생 의식을 갖도록 하여야 한다는 것이다. 신 경영의 성공을 위하여 최선의 경영 기법들을 신속히 도입하는 것도 중요하지만, 보다 근본적인 것은 그러한 기법들을 제대로 소화하도록 하는 조직의 바탕을 마련하는 것이 필수적이라고 생각한다. 그리고 그 바탕은 앞에서 언급한 세 가지 요인의 공유를 통해 구축될 수 있다고 생각한다.♣