

경영자의 전략적 의지와 비전

민 경 삼 연구원
현대경제사회연구원

1990년대에 들어서서 우리나라 기업들이 활발히 전개하고 있는 '21세기의 초우량 기업이 되기 위한 전략'의 성패는 결국 경영자에게 달려 있다. 모든 사원이 공유할 수 있는 비전을 만들고, 한 방향으로 이끌어가는 경영자의 리더십이야말로 21세기의 초우량 기업을 향한 첫 걸음이라 할 것이다. 이 글에서는 어떤 내용을 비전에 포함시키고, 어떤 과정을 통해 비전이 수립되는지에 관한 지침을 제시한다.

어떠한 기업도 영원한 생존은 보장되지 않는다. 오늘날과 같이 혼돈과 불확실성으로 점철된 시대에는 수시로 일어나는 변화에 대응하기 위해 즉각적인 행동을 취할 수 있어야 한다. 회사가 어떤 방향으로 나아갈 것이고, 각 개인은 그 속에서 어떠한 역할을 담당하고 있는지 함께 공유할 수 있는 비전이 제시될 수 있을 때 회사는 환경변화에 대응할 수 있고, 조직구성원은 힘을 얻을 수 있다(Peters 1991, 622~623).

1990년대에 들어서면서 국내의 우수기업들은 앞을 다투어 '21세기를 향한 경영혁신전략'을 준비중에 있다. 비전을 마련하고, 이를 중심으로 조직구조와 전략을 새롭게 개편하는 것이다. 삼성그룹의 APRO Q운동, 럭키금성그룹의 V-2000, 선경그룹의 SUPEX운동, 쌍용그룹의 START-21운동 등이 그 예이다. 그런데 이러한 全社的인 운동을 성공으로 이끌기 위해서는 몇 가지 검토되어야 할 사항이 있다.

아래에서는 어떠한 내용을 비전에 포함시키고, 어떠한 과정을 통해 비전을 수립하는지 살펴봄으로써 체계적인 비전 수립을 위한 지침을 마련하고자 한다. 또한 좋은 비전도 실패할 수 있다는 점을 지적함으로써 비전을 실행하는 과정의 중요성을 역설하였다. 끝으로 상황변화에 따라 적절하게 비전을 수정하여 성공을 거둔 기업의 사례를 분석함으로써 경영자의 유연한 비전 제시 능력의 필요성을 강조하였다.

전략적 의지와 비전

전략적 의지(strategic intent)란 쉽게 표현하면 '반드시 경쟁에서 이기겠다'라는 필승을 다짐하면서 전사적인 노력을 유도하고 기업목표를 설정하여 종업원을 복돋우는 적극적 경영관리 활동을 말한다(Hamel and Prahalad 1990, 21). 예컨대, 重機械업계에 뒤늦게 진출한 일본의 고

마츠(Komatsu)社は '캐터필라를 포위하라(Encircle Caterpillar)'라는 슬로우건을 내걸며 지난 20여 년에 걸쳐 캐터필라社를 공격하는 전략을 펼쳤다. 1960년대에는 엄격한 품질관리와 원가절감 프로그램을 통해 대응했고, 1970년대에는 해외시장 진출에 힘썼으며, 1980년대에는 신제품 개발과 새로운 시장개척을 통해 반격해 나갔던 것이다.

전략적 의지는 종업원들이 스스로 노력하도록 추진력을 제공해 주는 반면, 비전은 종업원들이 비전을 향해 나아가도록 앞에서 이끄는 역할을 하는 것이다.

전략적 의지를 보다 장기적인 관점에서 구현한 것이 비전(vision)이다. 즉, 미래에 회사가 나아가려는 방향과 지침을 마련하는 것이 비전이다(Campbell and Yeung 1991, 145~146). 전략적 의지는 종업원들이 스스로 노력하도록 추진

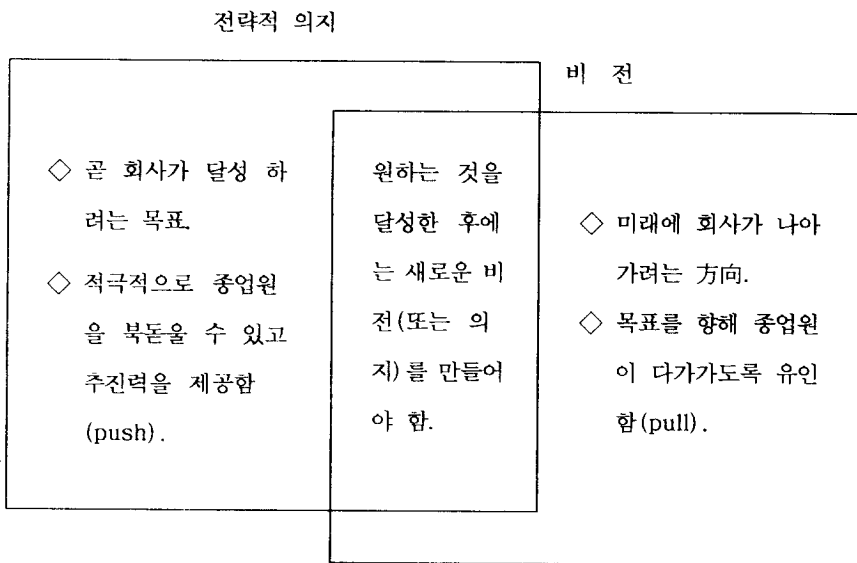
력을 제공해 주는 반면, 비전은 종업원들이 비전을 향해 나아가도록 앞에서 이끄는 역할을 하는 것이다(<그림 1> 참조).

캐논(Canon)社は 복사기시장에 진출한 후 '제록스를 공략하라(Beat Xerox)'라는 전략적 의지를 표명하면서 시장을 잠식해 갔는데, 이는 정보서비스산업에서 초우량기업이 되겠다는 캐논社의 장기비전을 구체화시킨 것이다.

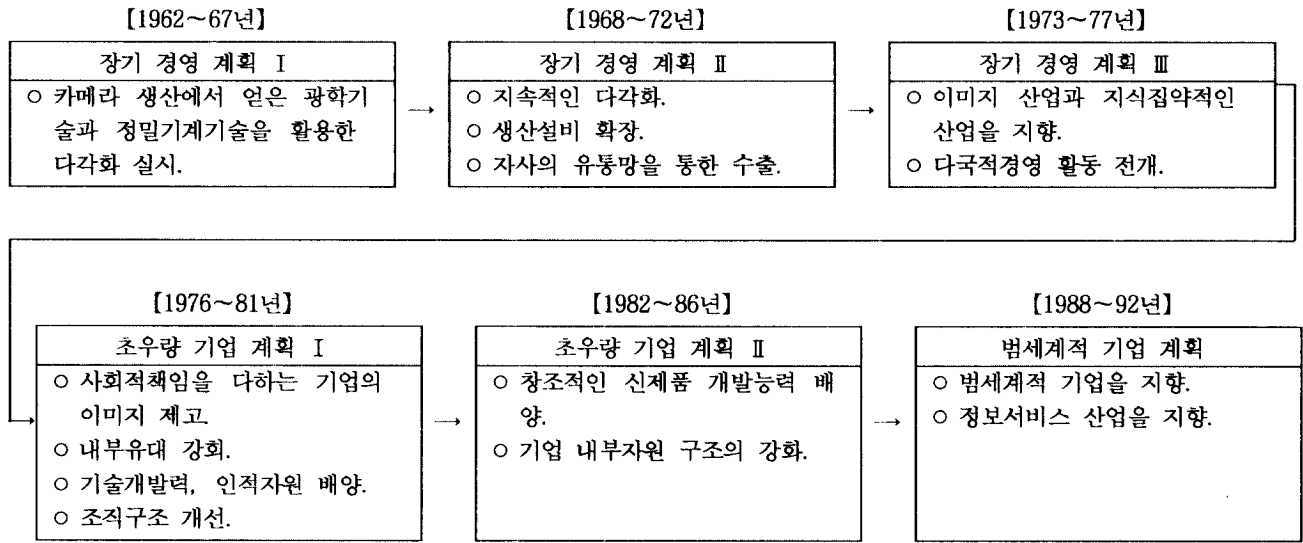
<그림 2>는 캐논社의 장기경영계획 및 비전이 변천되는 과정을 나타내고 있다. 여기서 세 번에 걸친 장기경영계획, 두 번의 초우량기업계획, 그리고 현재까지 이어지는 범세계적 기업계획에서 석유과동, 경기불황과 같은 환경변화를 극복하고 自社의 비전을 끊임없이 수정해 온 캐논社의 노력을 엿볼 수 있다.

비전(vision)은 수년 내에 회사가 이루어야 하고, 실제로 기업이 달성할 수 있는 일을 고무적으로 기술해 놓은 일종의 청사진이다(Wilson 1992, 18). 따라서 비전은 몇 가지 속성을 가지

<그림 1> 전략적 의지와 비전의 관계



〈그림 2〉 캐논社 장기 경영 계획의 변천 例



資料 : T. Nakahara and Y. Isono 1992, 66~68.

고 있다(Wilson 1992, 18~19; 럭키금성그룹 1990). 첫째, 비전은 기업이 수년 내에 이루어야 하는 것이어야 하며, 둘째, 기업의 내부자원으로 달성할 수 있는 것이어야 하고, 셋째, 종업원을 일에 열중시키고 복돋을 수 있는 고무적인 것이어야 한다. 마지막으로 비전은 기업의 전략, 목표, 행동지침 등을 동시에 나타낼 수 있어야 한다. 이처럼 기업이 나아갈 방향인 비전 속에는 그 기업의 모든 것이 담기게 되므로 미래지향적 시야와 명쾌한 판단력을 갖추고, 부하를 잘 지도하며, 지속적으로 실행하려는 의지가 경영자에게 절실히 요구된다.

비전의 구성 요소

기업에서는 도대체 어떠한 비전을 필요로 하고 있는 것일까? 럭키금성그룹은 3년전부터 '고객을 위한 가치창조와 인간존중의 경영'이라는 경영이념을 전 사원이 공유하도록 함으로써 21세기의

초우량기업이 되기 위한 경영구상을 실행에 옮기고 있다. 이러한 비전은 국내기업들의 가격경쟁력이 상실되고 있고, 국내경제가 개방됨에 따라 아직까지 확고한 국제경쟁력을 갖추지 못한 사업부문의 타격이 예상되는 반면, 한국경제의 지속적인 성장으로 새로운 사업기회가 생길 것으로 본 데서 비롯된 것이다. 이러한 비전 아래서 럭키금성그룹은 고객과의 관계를 강화하고 소비자 및 밀착된 사업, 즉, 정보, 금융, 유통 등의 사업을 본격화한다는 전략을 구체화하고 있다(럭키금성그룹 1990).

한국IBM社は '고도의 전문기술을 갖춘 의욕적인 직원들이 하나의 공동체가 되어 최대한의 고객 만족을 위해 헌신하고 노력하며 진실히 성장하는 회사가 된다. 또한 회사와 우리 직원 모두는 한국의 국제적 위상을 드높이는 선도자가 된다. 이러한 노력을 통하여 우리 회사는 소중한 국가적 자산이 된다'라는 비전을 표방하고 있다. 즉, 외국기업이지만 직원과 함께 발전하고, 고객

만족을 최우선으로 하며, 한국의 국제화를 위해 기술을 개발하는 등 동반자정신을 앞세우는 비전을 제시하고 있다(한국능률협회 1991, 118~121).

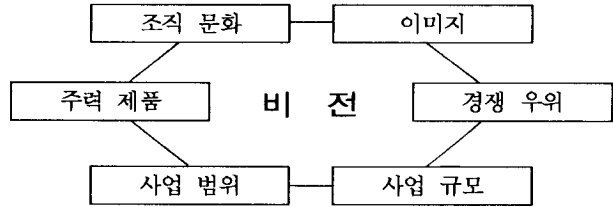
미국의 GE社는 1980년대 초반 존스(Reginald. H. Jones) 사장에 이어 웰치(John F. Welch, Jr.) 사장이 취임한 이래 다음의 두 가지 측면을 강조하는 회사로 바뀌어갔다. 하나는 사업 포트폴리오를 재편성(portfolio restructuring) 하여 경쟁력이 떨어지는 사업부문을 철수시키고, 고성장 기술사업부문을 확장시킨다는 것이고, 다른 하나는 스텝기능을 축소시키고 조직구조를 보다 짧게 편성함으로써 조직을 활성화(corporate revitalization)시킨다는 것이었다. 이러한 방향제시를 통해 실제로 GE社는 불과 10년 안에 500억 달러 규모에 이르는 매출을 올리는 회사로 성장할 수 있었다(Wilson 1992, 19).

성공을 거두고 있는 기업들은 공통적인 요소를 비전에 담고 있음을 볼 수 있다. 사업 범위, 사업 규모, 주력할 제품과 시장, 주력할 경쟁우위요소, 기업 이미지와 외부와의 관계 규정, 조직구조와 문화 등이 그것이다

이와 같이 기업들은 처해있는 상황이 다르기 때문에 각기 독특한 특성을 지닌 비전을 만들고 이를 실행에 옮기고 있다. 성공을 거두고 있는 기업들은 공통적인 요소를 비전에 담고 있음을 볼 수 있다. 사업 범위, 사업 규모, 주력할 제품과 시장, 주력할 경쟁우위요소, 기업 이미지와 외부와의 관계 규정, 조직구조와 문화 등이 그것이다(<그림 3> 참조). 이상의 여섯 가지 요소를 잘 고려하여 조화시킴으로써 자사가 뜻하는 바를 충

분히 표현할 수 있을 것이다.

<그림 3> 비전을 구성하는 요소들



■ **사업 범위** : 기업이 추구하는 사업을 어느 범위까지 할 것인가를 보여주는 것으로 기업의 목표사업을 확실히 하는 한편, 다각화하거나 축소시킬 분야를 규명하는 것이다. GE社는 유타(Utah International)社를 처분하기로 결정했던 것은 그 회사가 이익을 내지 못해서가 아니라 GE社의 웰치(Welch) 사장의 비전에 부합되지 않는 사업분야였기 때문이다(Wilson 1991, 21).

■ **사업 규모** : 미래에 기업이 바람직하다고 생각하는 규모를 결정하는 것이다. 기업이 계속 성장하겠다는 것은 하나의 훌륭한 목표라기보다 기업에 활력이 넘치고 있음을 보여주는 척도이다. 향후에 기업이 어느 정도의 규모까지 커지는 것을 추구하는지가 비전에 나타나야만 기업이 선택할 전략, 조직구조, 경영관리시스템 등을 결정할 수 있다.

■ **주력할 제품과 시장** : 앞으로 기업이 주력하고자 하는 제품계열과 틈새시장을 결정함으로써 실질적으로 기업이 집중적으로 노력을 기울일 수 있게 된다. 미국 컴퓨터업계의 경우 IBM社는 네트워크용 컴퓨터를 사용하는 사

업의 유통과 서비스 측면에 주력하겠다는 비전을 가지고 있지만, 애플(Apple)社は 하드웨어 생산에서 계속 우위를 점하는 한편, 소비자지향적 전자회사가 되겠다는 비전을 제시하고 있다(Schoemaker 1992, 78).

■ 주력할 경쟁우위 요소 : 기업이 경쟁에서 우위를 차지할 수 있는 특징을 뜻한다. 예컨대, 귀사는 무엇을 근거로 경쟁하려고 하는가라는 질문에 대해 성공하는 기업에서는 '기술'(GE社), '서비스'(스칸디나비아 항공사), '편의성'(세븐일레븐社) 등을 비전에 나타내고 있다(Wison 1992, 22). 또한 클론(Clone)社は 컴퓨터업계에서 생존하기 위해서는 혁신이 아니라 모방을 빨리 해야 하고, 고품질의 제품을 싸게 만들어야 한다는 것을 비전으로 제시한 바 있다(Schoemaker 1992, 78).

■ 이미지와 상호관계의 규정 : 비전은 기업철학과 상당히 밀접한 것이지만 철학적 단조로움을 넘어서서 생동감이 넘쳐야 할 것이다. 한국IBM社は 한국의 국제적 위상을 높이기 위한 노력을 기울이겠다는 점을 비전에 보여주고 있는데, 소프트웨어 연구 개발, 최첨단 제품기술의 이전, 교육지원 프로그램, 공동 연구사업, 국제 학술세미나 등을 통해 그 비전을 실천에 옮기고 있다(한국능률협회 1991, 118).

■ 조직구조와 문화 : 조직구조, 경영관리시스템, 기업문화는 비전을 성공적으로 실행하기 위해 꼭 필요한 요소들이다. 럭키금성그룹은

'인간 존중의 경영'을 표방하면서 사업 문화단위(culture unit)별로 자율경영체제를 채택하고 있다(럭키금성그룹 1991).

비전 수립의 성공 사례 : 멘터 그래픽스社

창업 초기의 비전

멘터 그래픽스社(Mentor Graphics Corporation)는 1990년까지 10년 동안 놀라운 성장을 이룩한 컴퓨터관계 회사이다. 그런데 1991년 1분기에 들어서면서부터 손실을 기록했고, 점차 적자가 커져갔다. 1981년 멘터 그래픽스社は 컴퓨터를 이용한 엔지니어링(CAE : Computer Aided Engineering) 분야의 성장 가능성을 예견하고 이 분야에 초점을 맞추어 설립된 후 '생존하기 위해 고객이 사고 싶어하는 것을 만들어낸다'라는 비전 아래 성장하기 시작했다(Langler 1992, 88~89).

전략적 의지의 표명

1982년에 들어서면서 멘터 그래픽스社は 데이지社와 CAE 분야에서 경쟁을 벌이게 되었다. 소비자들은 소프트웨어의 속도와 가격면에서 멘터 그래픽스社를 앞지르는 데이지社의 제품을 선호하였기에 멘터 그래픽스社は 상당한 어려움에 직면하였다. 이때부터 멘터 그래픽스社は '데이지社를 이기자'라는 새로운 목표를 세워 경쟁에 임하기 시작하였다(Langler 1992, 93~94).

매출액과 총수익 면에서 데이지社를 계속 추적하는 한편, 산업 및 금융 전문가들에게도 데이지사와의 경쟁관계에 대해 이야기를 자주 하였다.

노골적이기는 하지만 설계자동화 대회, 세미나, 심포지엄, 리셉션장에서조차도 데이지社와 대결하였다. 회사본사의 게시판에는 자사와 데이지社와의 실적을 비교하여 게시하기도 했다. 그러한 전략적 비전으로 말미암아 1985년에 멘터 그래픽스社는 데이지社를 앞지르고 업계의 1인자가 되었다.

목표 달성에 따른 安住

멘터 그래픽스社는 외형적으로 급속한 성장을 이루었으나 점차 내부통제시스템의 비효율성이 나타나기 시작했고, 종업원들의 무력감이 점점 증대되어감에 따라 사람들은 경영자가 새로운 비전을 만들어줄 것을 요구하기에 이르렀다. 이에 따라 경영자는 회사의 비전을 만들기 위해 앞서서 아주 뛰어나게 잘해보고 싶은 6개의 사업분야를 골라 '여섯 상자(six boxes)'라는 이름을 붙였고, 각 분야에서 리더가 되자는 새로운 비전을 제시하였다. 즉, 컴퓨터를 이용한 엔지니어링(CAE), 컴퓨터를 이용한 설계(CAD), 컴퓨터를 이용한 소프트웨어공학(CASE), 컴퓨터를 이용한 출판(CAP), 컴퓨터를 이용한 칩 패키징(CAEP), 컴퓨터를 이용한 회로시험(CAT) 등이 그 여섯 가지 분야였다(Langler 1992, 95~96).

그러나 회사의 자금과 인력, 기술수준을 감안할 때 이 모든 분야에서 리더가 된다는 것은 상당한 무리였고, 종업원들이 절박감을 느끼도록 만들지도 못했다. 또한 겉으로 보기에는 상당히 거창해 보이는 비전이었지만, 실제로 소비자의 욕구를 충족시키겠다는 것이라기보다는 멘터 그래픽스社 자체의 욕구를 만족시키기 위한 것에 불과한 것이었다.

추상적 비전의 함정

몇 개의 분야에서 실패를 경험한 후에야 경영진들은 보다 실용적인 비전을 만들게 되었다. 후발업체인 애플社가 사람들의 컴퓨터를 사용하는 방법 그 자체를 변화시켜 IBM社의 아성을 공격했던 점에 착안하여 1989년에 멘터 그래픽스社도 '세상 사람들의 설계방식 그 자체를 바꾸자(Changing the Way the World Designs)'라는 비전을 만든 것이다. 새로운 비전은 사원들에게 쉽게 이해되었을 뿐만 아니라 큰 호응도 얻을 수 있었다. 그러나 시간이 경과함에 따라 이 비전을 실현에 옮기는 것이 결코 쉽지 않음을 깨닫게 되었다. 왜냐하면 사원들은 세상 사람들의 설계방법을 바꾸는 것이 아니라 '세상을 바꾸려고' 하고 있었고, 완벽한 소프트웨어를 만들어야 한다는 생각에 집착했던 것이다(Langler 1992, 97~98).

최선의 비전

몇 번에 걸쳐 비전을 수정하던 멘터 그래픽스社의 경영진은 고객이 요구하지 않는 사업부문은 과감하게 처분하기에 이르렀다. 또한 IBM社나 휴렛 팩커드(Hewlett Packard)社와 같은 회사가 되겠다는 꿈 대신에 스스로의 한계를 인정하고 협력회사와의 유대강화를 통해 고객의 욕구를 충족시키는 회사가 되겠다는 노력을 기울이기 시작했다. 그동안 환경변화와 함께 바뀌어온 회사의 비전은 가장 기본적인 것에 충실하자는 것으로 돌아가고 있었다. '고객이 원하는 물건을 만들자는 것'이 멘터 그래픽스社의 새 비전이 된 것이다(Langler 1992, 99~101).

이상에서 살펴본 멘터 그래픽스社의 사례는 비전이 지니고 있는 추상성을 현실감있게 바꾸어나가는 과정에서 전략적 의지도 발휘되고, 급기야 성공에 이를 수 있다는 점을 알 수 있었다. 비전은 어느 정도의 지속성을 띠는 것이지만, 경영자에게는 상황에 맞게 비전을 수정할 수 있는 유연성도 필요한 것이다.

비전 실현의 장애 요인들

비전을 잘 마련하고도 기업의 성과는 그다지 개선되지 못하는 기업도 적지 않다. 일반적으로 다음과 같은 상황일 때 비전실현이 어려운 것으로 보고 있다(Wilson 1992, 25~27; El-Namaki 1992, 25~29).

(1) 경영층의 인내가 부족할 때

경영층의 전폭적인 지지가 없는 비전은 조용히 사장되고 말 것이다. 비전을 만들 때뿐만 아니라 비전을 실천에 옮길 때에도 경영층이 적극적인 이해와 정열을 지속적으로 보여주어야 한다.

(2) 미래에 대한 두려움이 팽배해 있을 때

종업원들이 그날그날의 업무에 매달리기 바쁘다면 미래의 일에 대해서는 막연한 생각을 지니기 마련이며, 이때 각 개인은 향후 어떠한 일을 해야 되는지에 대해 두려움을 가지게 된다. 이러한 막연함과 두려움이 가로놓여 있다면 종업원들은 비전을 수용하는 데 어려움을 토로할 것이다.

(3) 불완전한 합의일 때

한 기업은 내부의 조직구성원뿐만 아니라 외부 관계자들과의 이해를 고려하여 비전을 수립하게 되나, 그러한 과정에서 모든 이해관계를 충족시키는 것은 어렵다. 특히 노조라든지 매수·합병될 기업의 종업원은 새로운 비전에 대해 큰 불만을 제기할 수 있다.

(4) 유연성이 부족할 때

비전은 상황에 따라 유연하게 수정할 수 있어야 한다. 기업환경이 변화했는 데도 어떤 비용을 들여서라도 최초의 비전을 달성하겠다는 생각은 기업의 경쟁력을 떨어뜨릴 뿐만 아니라 기업을 망치게 한다.

좋은 비전을 가지고 있는 것만으로는 부족하다. 비전을 현실에 맞게 구체화하고, 이를 토대로 전략을 수립한 후, 실행에 옮겨 좋은 성과를 거두었을 때 진정한 의미에서 비전의 진가가 나타난다 할 것이다.

그 외에도 당면문제가 아직 해결되지 않았을 때, 단기적 목표 달성만으로 안주할 때, 추상적인 비전을 수립했을 때에도 비전 실현은 어려운 일이다.

좋은 비전을 가지고 있는 것만으로는 부족하다. 비전을 현실에 맞게 구체화하고, 이를 토대로 전략을 수립한 후, 실행에 옮겨 좋은 성과를 거두었을 때 진정한 의미에서 비전의 진가가 나타난다 할 것이다(Bonoma 1985, 10~30). 특히 위에서 살펴본 몇 가지 문제점에 유의해야 한다.

전략의 성패는 결국 경영자로 부터

경영자의 사고가 바뀌어야 기업이 바뀔 수 있다는 말에 동감하지 않는 사람은 없을 것이다. 기업이 지금보다 더 발전하고 성장해 가는 데 절실히 요구되는 것은 다름아닌 경영자의 전략적 의지이며, 그가 제시하는 비전이다. 경영자는 기업을 앞서서 이끌어가면서도 뒤에서 밀어주는 힘을 가지고 있어야 한다. 그렇다고 해서 경영자가 만능텔런트일 수 없고 세부사항에 대해서까지 모두 따지고 간섭할 수는 없는 노릇이다. 나아갈 방향의 좌표를 제시해 주고 전 사원이 그 목표를 향해 매진해 갈 수 있도록 믿음을 주는 동시에 지속적인 관심과 지원을 아끼지 않는 경영자의 노력이 필요한 것이다.

1990년대에 들어서서 우리나라 기업들이 활발하게 전개하고 있는 '21세기에 초우량기업이 되기 위한 전략'의 성패는 결국 경영자에게 달려 있는 것이다. 모든 사원이 공유할 수 있는 비전을 만들고, 한 방향으로 이끌어가는 경영자의 능력이야말로 21세기의 초우량 기업을 향하는 첫 걸음이라 할 것이다. ♣

참 고 문 헌

- 럭키금성그룹 회장실 홍보팀. 1990. 「21세기를 향한 경영 구상」.
한국능률협회. 1991. 「신경영혁신 추진 매뉴얼」.
Bonoma, T. V. 1985. *The Marketing Edge: Making Strategies Work*. New York : Free Press.
Campbell, A. and S. Yeung, 1991.

Mission, Vision, and Strategic Intent. *Long Range Planning* (August).

- El-Namaki, M. S. S. 1992. Creating a Corporate Vision, *Long Range Planning* (December).
Hamel, G. and Prahalad, C. K. 1990. 전략적 의지가 국제 경쟁에서의 승패를 左右한다. 서봉철 역. 「西江 Harvard 비즈니스」 3월~4월.
Hinterhuber, H.H. and W. Popp. 1992. 당신은 전략가인가, 단순히 관리자인가. 박내회 역. 「西江 Harvard 비즈니스」 7월-8월.
Jack Welch's Lessons for Success. *Fortune* January 25, 1992.
Langler, G.H. 1992. 제품 개발과 추상적 비전의 함정. 박헌준 역. 「西江 Harvard 비즈니스」 9월~10월.
Nakahara, T. and Y. Isono. 1992. Strategic Planning for Canon : the Crisis and the New Vision. *Long Range Planning* (February).
Peters, T. 1991. 「경영혁명」. 노부호 역. 한국경제신문사.
Schoemaker, P. J. H. 1992. How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *Sloan Management Review* (Fall).
Wilson, I. 1992. Realizing the Power of Strategic Vision, *Long Range Planning* (October).

작업장 민주주의(Democracy at Work)*

1970년대 초반 이후 선진 산업국가의 노사관계 시스템(Industrial Relations System)은 현격한 변화를 경험하였다. 특히 노동조합은 정치 개편(신보수주의의 집권, 소련과 동구의 몰락), 산업구조 조정 및 기업의 경영전략 등에 의해 많은 어려움을 겪었다. 미국, 영국 등 대부분의 국가에서는 노조의 힘이 약화되고 노사관계가 불안정하였지만, 독일과 일본은 상대적으로 안정적인 노사관계와 조직력을 유지하고 있다. 이와 같은 국가간의 차이는 어떤 요인에 의해 설명될 수 있는가?

제도주의(Institutionalism)의 입장을 취하는 학자들의 공통된 견해에 의하면, 노동자의 이익을 대변하는 제도(반드시 노동조합만을 지칭하는 것은 아니며 오늘날에는 경영협의회 혹은 노사협의회를 지칭하는 경우가 많음)가 기업의 경영의사 결정에 참여하는 정도와 기업 외부(국가)에서 기업 또는 사업장 수준의 경영의사 결정에 노조 참여를 제도화하는 법이나 협조주의적 교섭제도가 있느냐에 따라 노사관계와 노동조합 영향력의 안정성을 좌우한다고 한다. 즉, 급격한 기술 변화, 세계 무역시장에서의 경쟁 심화, 생산을 재조직하려는 경영전략 등은 모든 국가의 노동조합에게 영향을 미치지만, 제도의 유무에 따라 산업관계의 산물에는 큰 차이가 있다는 것이다.

먼저 서독과 일본처럼 노조가 기업의사 결정, 특히 작업 재구축 과정에 대한 경영의사 결정에 참여하고 있는 국가에서의 노동조합의 영향력은 안정적이며, 노사관계 또한 안정을 유지하고 있

다는 것이다. 변화가 수행되기 전에 노사간의 협의 또는 합의가 요구되며, 이는 곧 작업 재구축이 광범위하더라도 노동의 위치를 안정적으로 만든다는 것이다. 그러나 노조의 경영의사 결정에의 참여가 바로 노조 영향력의 안정을 보장하지는 않는다는 점에 유의하여야 한다. 노동의 경영의사 결정에의 참여가 법 또는 응집력있는 노동운동으로 특징을 가지는 협조주의적 교섭 제도(corporatist bargaining arrangement)에 의해 지지되느냐에 따라 성과에 있어 상당한 차이를 보인다.

노조를 포함한 종업원대표제도(경영협의회 또는 노사협의회)의 경영의사 결정에의 참여가 법적으로 보장되어 있는 독일과 일본(일본의 경우는 노동은 기업수준에서 경영에 종속적인 경우가 많으며, 노사협의회도 그 설치가 법적 강제사항은 아니지만 경영의사 결정에 참여하고 있다)의 안정적인 노사관계시스템이 국가의 경제적 성공 및 경쟁적 성공간의 상관관계를 검증하는 것은 어렵지만 기업의 경영의사 결정에 노조를 형식적이지 아니라 실질적으로 참여시키는 사업장과 기업 수준의 노사관계는 경제적 성공의 미시적 기반을 강화하는 것으로 보이며, 이는 실제로 많은 사례 연구에 의해 뒷받침되고 있다. 마지막으로 사용자가 노사관계제도, 노동조합의 경영의사 결정에의 참여에 대한 태도가 우호적이냐 그렇지 않느냐에 따라 노사관계의 안정성과 노동조합의 안정성 및 기업의 성과는 좌우된다. 결국 시장보다는 제도가 중요한 것이다. ♣

* Turner, Lowell 지음. Ithaca 소재 Cornell University Press(1991) 발간임.

JIT를 잡아라(원제 : The Goal)*

급속한 기술의 발전, 특히 컴퓨터와 커뮤니케이션의 발전으로 인해 더욱 심화되어 가는 경쟁 환경 속에서 많은 기업들, 특히 제조생산업체들은 생존의 위협을 느끼고 있는 새로운 사고의 전환기회를 제공하고 있으며, JIT시스템을 능가하는 새로운 '생산성 향상 시스템'을 제안한다. (이 새로운 시스템을 또 다른 저서인 「경영 맨탈리티 혁명」에서는 드럼-버퍼-로프(BDR) 시스템이라 명칭하였다.)

내용은 어느 그룹 산하의 한 공장장이 만성적인 납기지연의 문제 때문에 공장존폐의 상황에 직면하면서부터 시작된다. 사장으로부터 가까스로 얻어낸 3개월의 시한부 기간 동안 위기상황을 극복해가는 과정이 전개되며, 그에 못지않은 비중으로 가정내의 부부갈등을 소설의 형식으로 엮어나가 독자로 하여금 전혀 지루함을 느끼지 않도록 유도하고 있다. 문제 해결 방안을 찾아가는 과정 또한 아들과 함께 참가하게 된 보이스카웃 하이킹에서 대열관리와 아들친구들과의 주사위놀이를 통해 생산라인의 병목현상을 유추 비유하여 종속, 통계적 변동 등의 개념과 그 영향 및 해결안을 알기 쉽게 이해하도록 설명하며, 위기상황임에도 불구하고 그 논리 전개에 전혀 무리없이 차근차근 문제해결을 진행해 나간다. 그 핵심은 병목을 최대한 풀어야 한다는 점으로 그것은 기존의 개념과 관행, 그리고 성과 분석방법들을 과감히 버리고, 판매의 관점에서 생산성의 극대화를 추구해야 한다는 점을 강조하고 있다.

기업조직에서 흔히 발생하는 "부분의 효율성이

전체 효율성의 댓가로 이루어진다"는 문제현상을 물리학교수 출신의 기업컨설턴트를 적절히 등장시켜 문제해결의 실마리를 적기에 제공받도록 함으로써 컨설팅의 중요성을 인식시키며, 그러나 문제는 결국 조직 스스로가 즉 의사결정자 자신이 해결해야 한다는 명확한 선을 보여주고 있다. 또한 문제를 하나하나 논리적으로 극복해 나가는 과정 속에서 저자는 앞으로 기업 경영자들이 깊이 새겨두어야 할 시사점들을 유감없이 제시하고 있다. 그것은 뚜렷한 기업목표의 명시, 성과 측정방법의 획기적 전환, 자원 사용의 사고 전환, 변화에 대한 저항 제거, 즉 전그룹 합의의 중요성, 상황에 따른 지속적인 개혁의 순환과정 등으로 요약될 수 있다. 특히 여기서 제시되는 조직전체의 지속적 개혁 과정은 보편적인 동시에 개인적인 주인의식의 조직풍토가 선행되어야 가능하며, 또한 그 첫걸음은 주요 한계를 정확히 파악하고 모든 노력을 그 해결 혹은 완화에 집중하는 것이고, 일단 그것이 달성되면 조직은 새로운 수준의 수행능력을 갖게 됨과 동시에 또다른 한계들에 의해 제약받게 될 것이므로 결국 이것은 끝없는 순환과정이 된다는 것이다. 이 책은 조직 경영자에게 이러한 끝없는 도전을 극복해 가는 데 좋은 지침서가 되는 재미있는 책이다. ♣

* 엘리 골드렛 지음, 홍성완 옮김으로 새길출발사 발행(1993)임.