

# CHAIRPERSON NOTE

## 경제 이슈

- 서비스 수지 적자 '사상 최고'
- 국제 유가 급등

## 경영 노트

- GE의 새로운 성장 전략 : 성장리더 육성

## 사회 트렌드

- 낮아지는 저축률
- 대졸 신입사원 기대 이하

## 저널 브리프

- 글로벌 기업과 시민단체들의 밀월 관계

## 洗心錄

- 똑똑한 직원을 리드하는 4가지 방법

## □ 서비스수지 적자 '사상 최고'

- 한국은행에 따르면 2월중 서비스 수지 적자는 1월보다 6.1억 달러 늘어나 월간 최고치인 25.5억 달러를 기록함
  - 서비스수지 악화는 여행수지 적자가 10억 6,000만 달러로 전월 대비 27.8% 감소하였음에도 불구하고 운수수지 흑자 규모가 감소하였고 특허권 사용료 지출 등이 급증하였기 때문임
  - 2월중 서비스수지 적자 25.5억 달러는 24.8억 달러의 상품수지 흑자 규모를 상회하는 수준임
- 향후 서비스수지 적자는 지속될 것으로 보이는 가운데 반도체 가격 하락과 국제 유가 상승 등 교역 여건의 악화 요인으로 상품수지 흑자 규모가 감소할 것으로 보여 경상수지 적자가 예상됨

## □ 국제 유가 급등

- 이번 주 들어 서부 텍사스 중질유(WTI) 선물가가 6달러 이상 상승(64.08 달러/배럴)하는 등 최근 국제 유가가 불안한 모습을 보이고 있음
  - 최근 국제 유가의 급등은 이란의 정정 불안 지속과 미국의 석유 재고 감소 발표 등에 따른 것으로 분석됨
  - 특히 페르시아만에서 대규모 군사훈련을 실시하는 미국과 이란의 군사 충돌 우려로 원유의 단기 공급 차질 가능성이 높아지고 있기 때문임
  - 미국 에너지정보청의 발표에 따르면 미국의 석유 재고는 당초 160만 배럴 증가할 것으로 예상하였으나 90만 배럴 감소하였고, 원유 및 제품 재고도 감소하였음
- 미 FRB가 서브 프라임 모기지 부실, 내수 경기 둔화 등으로 정책 금리 인하의 필요성이 대두되는 가운데, 국제 유가 상승에 따르는 인플레이 압력이 증대될 경우 통화 정책의 경기 안정화 기능이 잠식될 것으로 판단됨

□ GE의 새로운 성장 전략: 성장리더 육성

- (개요) GE는 핵심인재 양성을 통하여 매년 8%의 고성장을 지속시킨다는 목표를 설정하고, 직원의 최우선 덕목으로 성장리더십을 강조하고 있음
  - 이멜트 회장은 “성장리더십이 없는 사람은 승진할 생각도 마라”고 주문하면서 GE의 리더는 관리자가 아닌 성장리더가 되어야 함을 강조함
  - GE는 성장리더십 개념을 발표한 2004년 9월 이후 10분기 연속으로 8% 성장을 기록하였고, 특히 지난 4분기에는 9% 성장을 기록함
- (내용) GE의 성장리더란 GE의 지속적인 성장을 주도할 수 있는 자격을 갖춘 리더로서 5가지 특성을 고루 갖춘 인재를 말함
  - 성장리더 육성을 위해 직원들 모두가 성장리더의 개념을 인식하고, 이에 맞게 행동하도록 교육과 평가를 실시하며, 평가결과를 급여, 승진, 직무 확대 등에 반영함
  - GE는 현재 팀장급 이상만을 대상으로 성장리더 평가를 실시하고 있지만 조만간 전 직원으로 확산시킬 예정임

<성장리더에게 요구되는 5가지 특성>

특성	내용
1. 외부 세계에 집중하라 (External Focus)	자신이 속한 산업과 부서에서 일어나는 고객의 욕구, 시장의 역동성, 산업의 트렌드와 경쟁 환경에 대해 이해하는 능력을 강조
2. 명확히 생각하라 (Clear Thinking)	전략을 단순화하고 효과적인 결정을 내려 우선순위에 맞게 의사소통하는 리더의 능력을 강조
3. 상상력을 키워라 (Imagination)	위험 부담을 안고 새로운 아이디어에 도전하기 위해서는 리더의 풍부한 상상력이 필요함을 강조
4. 포용력을 넓혀라 (Inclusiveness)	리더는 직원들을 포용하고 연결함으로써 팀에 활력을 불어넣어 충성과 헌신을 끌어낼 수 있어야 함
5. 전문가가 되어라 (Expertise)	확신과 미래에 대한 분명한 관점을 갖기 위해서는 성장에 큰 영향을 주는 산업과 부서에 대한 전문 지식을 가져야 함

- (시사점) GE의 사례는 핵심인재 전략을 통한 지속적 고성장의 가능성을 확인하는 것으로, 개별 기업은 지속적 고성장을 위해 각 기업에 특성에 맞는 특화된 핵심인재 전략이 요구됨

## □ 낮아지는 저축률

- 2006년 우리나라 국민의 순저축률은 3.5%에 불과함
  - 외환위기 직후인 1998년 23.2%를 기록했던 국민저축률(가처분소득 대비 저축률)은 2000년 9.9%로 큰 폭으로 떨어졌으며, 신용카드 남발 사태가 빚어졌던 2002년에는 2.0%까지 떨어짐
  - 2004년 5.7%로 다소 높아졌으나 작년 3.5%로 2.2%p가 떨어져 다시 하락세를 보임
  
- 세금 부담이 늘고 절약 풍조가 쇠퇴됨과 동시에 부동산 투기로 인한 결과로 분석됨
  - 한국은행에 따르면 임금, 순재산소득 등 순처분가능소득 증가율은 5.6%로 소폭 상승에 그친 반면 최종 소비지출은 더 큰 폭(6.4%)으로 증가한 결과 개인 순저축이 감소함
  - 중국의 경우에는 저축률은 너무 높고 소비가 낮아 오히려 저축율을 낮춰 내수를 증진시키기 위한 방안이 마련되고 있어 우리 나라와 대조적인 상황임

## □ 대졸 신입사원 기대 이하

- 인사 담당자 70%가 대졸 신입사원의 능력이 기대 이하라고 평가함
  - 인사담당자뿐만 아니라 대졸 신입사원 절반 이상이 '대학에서 배운 내용이 실무와 부합하지 않는다'고 생각하고 있음
  - 결과적으로 대졸 신입사원들은 입사 후 업무능력을 익히기 위해 평균 8.4개월의 재교육을 받고 있으며, 신입사원 재교육에 사용되는 비용은 1인당 평균 248만 6,000원이나 되고 있음
  
- 이것은 대학 교육이 기업의 업무 현실을 충분히 반영하지 못해 초래됨
  - '대졸 신입사원이 대학에서 받은 교육에 대한 만족도'에서 인사담당자의 과반수 이상이 부정적인 의견이며, 특히 4년제 인문·사회 계열 졸업자의 경우 부정적인 의견이 70% 수준임(다소 못 미침 51.9%, 크게 못 미침 18.4%)
  - 대졸 신입사원들의 67.7%도 대학 교육이 실무와 부합하지 않는다는 의견을 보임

□ 글로벌 기업들과 시민단체의 밀월 관계\*

- **신흥시장을 공략하려는 글로벌 기업들이 현지 상황에 밝은 시민단체와 동반자적 관계 구축을 위한 전략적 제휴를 모색하고 있음**
  - MS, 바클레이, 네슬레, 다농 등의 글로벌 기업들이 인도, 콜롬비아, 필리핀 등 신흥시장의 시민단체와 적극적인 협력을 시도하고 있음
  - 과거 양속관계에 있던 글로벌 기업과 시민단체가 서로의 가치와 역할을 인정하면서 대립적 관계에서 상생적 관계로 변화하기 시작함
  
- **신흥시장의 시민단체는 현지의 소비자 정서에 정통하고, 사회공헌 활동 경험도 많아서 글로벌 기업의 시장 공략에 실질적인 도움이 되기 때문임**
  - 글로벌 기업은 신흥시장의 시민단체를 효과적으로 활용함으로써 신흥시장 공략을 통한 이익창출과 사회공헌 효과를 동시에 기대할 수 있음
  - 전문가들은 글로벌 기업과 시민단체의 이해가 상당 부분 일치하기 때문에 이들의 협력 추세는 앞으로 더욱 탄력을 받을 것으로 예상함

<글로벌 기업과 시민단체의 협력에 대한 전문가의 조언>

전문가	내용
마이클포터 (하버드대 교수)	환경 보호나 빈자 구휼 등에 대한 시민사회의 압력을 자사 제품이나 서비스의 경쟁력을 획기적으로 끌어올리는 계기로 삼아라
프라할라드 (미시간대 교수)	경영자들은 저소득층 시장을 공략하기 위해서 새로운 비즈니스 모델을 개발해야 하는데, 시민사회운동가들은 이러한 목적을 달성하는 데 필요한 상당한 노하우를 이미 보유하고 있다

- **신흥시장 공략에서 글로벌 기업에 뒤쳐지고 있는 국내 기업들도 시민단체의 역할을 인식하고 구체적 협력 방안을 모색할 필요가 있음**
  - 신흥시장 공략에 성공한 기업들은 시장 공략 과정에서 시민단체들을 효율적으로 활용하거나 활발한 사회공헌 활동을 펼쳐온 기업들임
  - 도요타의 친환경 차 ‘프리우스’, 미국의 무공해 채소시장 ‘홀푸드마켓’ 사례처럼 시민단체의 요구 수용과 기업 이익을 함께 기대해 볼 수 있음

\* 이 글은 『이코노믹 리뷰』(2007.3.20)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임.

□ **똑똑한 직원을 리드하는 4가지 방법**

글로벌 경쟁시대에서 기업이 승리할 수 있는 확실한 자산은 경쟁사를 넘어 서거나 시장을 선도하는 아이디어와 창의성을 가진 ‘똑똑한 직원들’(Clever People)이다. 영국 런던비즈니스스쿨의 로브 고프(Rob Goffee)와 가레스 존스(Gareth Jones) 교수팀은 하버드 비즈니스 리뷰 최근호를 통해 똑똑한 직원들을 리드하는 4가지 방법을 제시하였다.

**첫째, 단순한 규칙으로 창의성을 높여라!** - 리더는 기업에 존재하는 복잡한 규제와 정치적 역학관계로부터 똑똑한 사원들을 보호해야 한다. 대학의 학과장이라면 해당 학과의 스타 교수가 산처럼 쌓인 행정 업무에 눌러 연구를 못하는 일이 없도록 해야 한다는 것이다.

**둘째, 수백만 송이 꽃을 피운다는 마음을 가져라!** - 비도 막아주고 햇빛도 보여줄 수 있는 리더가 현명한 리더다. 비록 현재의 과제에서 실패하였다 하더라도 다음에는 반드시 성공할 수 있도록 추궁보다는 격려를 아끼지 말아야 한다는 것이다.

**셋째, 인재들에게 리더의 애정을 직접 보여라!** - 특별한 인재는 관련 분야의 다른 인재들을 끌어오는 역할을 한다. 특정 대학에서 스타 교수 한 명을 영입하면 관련 분야의 젊은 박사급 연구자들이 몰려드는 것과 같다. 마이크로소프트(MS) 빌 게이츠 회장은 자신이 직접 나서 인재에게 구애하는 것으로 유명하다.

**넷째, 보스는 해당 분야의 전문가임을 증명해야 한다!** - 리더는 똑똑한 사람들을 도와줄 수 있거나, 해당 분야 전문가라는 사실을 증명해야만 존경받을 수 있다. 글락소의 사이크스(Sykes) 회장은 회장 명함이 주지 못한 ‘전문가들의 인정과 존경’을 얻기 위해 자신을 ‘닥터 사이크스’로 부르라고 한다.

결국, 똑똑한 직원들을 재대로 이끌기 위해서는 군림하고 지시하는 보스가 아니라 보호하고 살피주는 ‘관대한 후견인’이 되어야 한다는 것이다.

**“두 번 입을 가치가 없는 책은 한 번 입을 가치도 없다.”**

막스 베버(1864-1920) : 독일의 사회학자, 경제학자