

# 100억 연봉 CEO



글 \_ 조영탁

21세기 국가경쟁력은 세계 최고 수준의 경영자가 얼마나 배출되느냐에 달려있다. 10년 후에는 우리나라에도 100억원의 연봉을 받는 CEO가 다수 등장할 것이다. 이들은 기업의 성공과 국가경쟁력을 이끌어가는 초엘리트 그룹을 형성 할 것이다. 그러나 아무나 100억 연봉 CEO 대열에 합류 할 수 있는 것은 아니다. 확고한 비전과 치밀한 전략, 그리고 초인적인 노력이 결합되어야만 그 영광의 자리에 도달 할 수 있다. 저자는 이 책에서 21세기의 주역, 차세대 비즈니스 리더가 되기 위한 구체적인 전략과 방법론을 제시한다.

보다 많은 분들과 공유하기 위해

〈100억 연봉 CEO〉 개정판 원본을 공개합니다.

실무중심의 경영지식에 관심있는 분들은 아래 사이트를 참고하십시오.

〈휴넷 대표이사 조영탁 올림〉

- 고객과 함께 성장하는, 신뢰받는 경영지식파트너. 휴넷  [www.hunet.co.kr](http://www.hunet.co.kr)
- 배움과 만남과 즐거움이 있는 MBA. 매경-휴넷 MBAonline 매경-휴넷  [www.MBAonline.co.kr](http://www.MBAonline.co.kr)
- 비즈니스 리더를 위한 멤버십프로그램, 휴넷 골드클래스  [www.hunet.co.kr/goldclas/](http://www.hunet.co.kr/goldclas/)
- 직원-주주-고객-사회 모두가 행복해지는 행복경영의 이상실현을 위하여,  
조영탁의 행복한 경영이야기 [www.happyceo.co.kr](http://www.happyceo.co.kr)
- 현실을 분석하고 미래를 내다보는 전략전문가 양성, 휴넷 전략기획 아카데미  
[strategy.hunet.co.kr](http://strategy.hunet.co.kr).

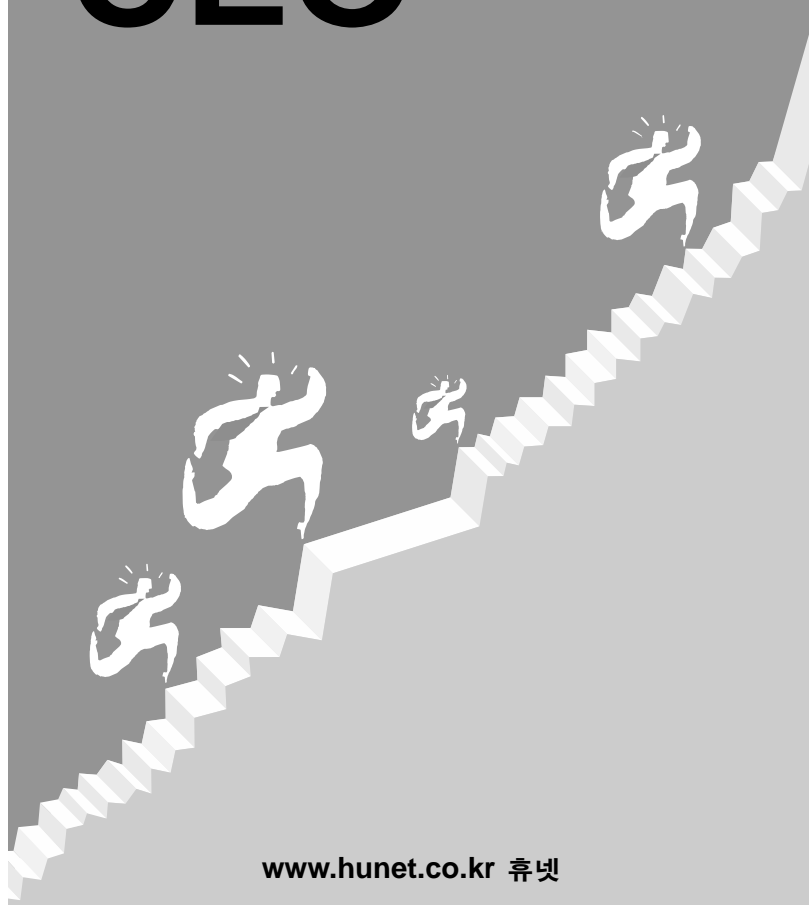


#### 조영탁 프로필 (ytcho@hunet.co.kr)

- 서울대 경영학과 (89. 2월 졸업)
- 서울대 경영대학원 국제경영(전략), 1995 졸업
- 금호셀화학 구매, 영업, 회계, 기획실 근무 (1989-1994)
- 금호그룹 (미래기획단) 근무 (1995-1996)
- 금호그룹 회장부속실, 기획조정팀, 비전경영팀 근무 (1997-1999)  
: 그룹 경영혁신, 장기전략, 구조조정, R&D 부문 전략, 신규사업 부문 담당
- 금호그룹 패스트 트랙어 (회장부속실 차장)
- 현 (주)휴넷 ([www.hunet.co.kr](http://www.hunet.co.kr)) 대표이사
- 공인회계사 시험 합격(1996)

휴넷 조영탁 대표가 제시하는 차세대 비즈니스 리더가 되는 길

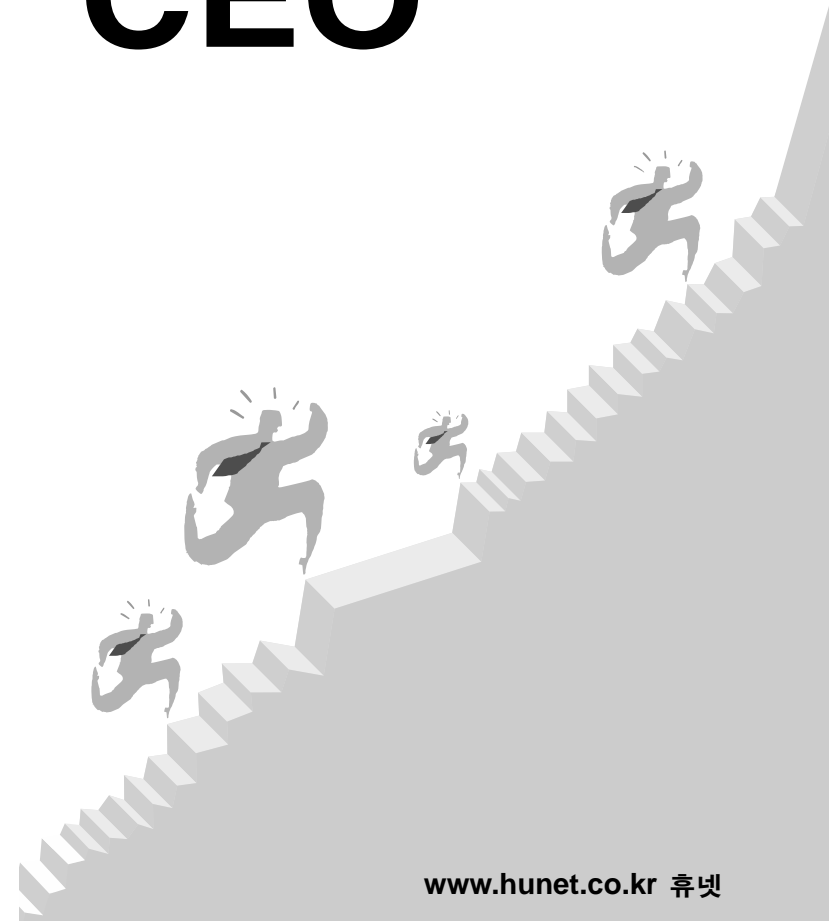
# 100억 연봉 CEO



[www.hunet.co.kr](http://www.hunet.co.kr) 휴넷

휴넷 조영탁 대표가 제시하는 차세대 비즈니스 리더가 되는 길

# 100억 연봉 CEO



[www.hunet.co.kr](http://www.hunet.co.kr) 휴넷



개정판 서문

Prologue 21세기 한국경제를 이끌어갈 후배들에게 드립니다

# 1

부 인생의 목표로써 CEO라는 비전을 확고히 하자

## 1장<sup>1</sup> 미래 경영환경 이해하기 20p

- 1) 미래 환경분석이란 무엇인가?
- 2) 21세기는 어떻게 변화할 것인가? : 21세기 메가트렌드
- 3) 환경 변화가 주는 시사점은 무엇인가?

## 2장<sup>1</sup> 미래형 CEO 자질에 비춰 본 자신의 강약점 바로 알기 57p

- 1) 미래형 CEO의 역할과 자질
- 2) 왜 자기 자신을 제대로 알아야 하는가?
- 3) 자기 자신을 똑바로 보기 위한 방법들

## 3장<sup>1</sup> 최고경영자로서의 비전 설정하기 83p

- 1) 비전을 갖는다는 것의 의미
- 2) 비전은 어떻게 만드는가?

# 2

부 인생의 비전을 장기 전략으로 구체화하라

## 4장<sup>1</sup> 장기 실행 전략 수립하기 108p

- 1) 장기실행전략이란?
- 2) 핵심역량 확충전략
- 3) 경력개발 계획
- 3) Human Networking 전략

## 5장<sup>1</sup> 구체적 실행 계획 수립하기 199p

- 1) 희소자원을 적절하게 배분하자 (Resource Allocation)
- 2) 단기 실행계획(Action Plan) 수립



## 3부 최고경영자가 되려면 이렇게 생활하라

### 6장<sup>1</sup> 최고경영자가 되기 위한 삶의 전제조건 살펴보기 212p

- 1) 실천하지 않으면 결과도 없다
- 2) 최소한의 전제조건들

### 7장<sup>1</sup> 회사생활에서 성공하기 248p

- 1) 회사생활 잘하는 방법
- 2) 평생학습 (Life - Long Learning)
- 3) 전문가 집단과의 네트워킹 & 건강관리
- 4) 감성지수(EQ), 도덕성 지수(MQ)올리기 & 신뢰 쌓기
- 5) 기본에 충실하라 (Back to the Basic)



## 4부 되돌아보고, 수정하고, 그리고 새롭게 출발하자.

### 8장<sup>1</sup> 전략적으로 평가하기 338p

- 1) 평가도 전략이다
- 2) 전략적 평가란?

### 9장<sup>1</sup> 새로운 계획하에 새롭게 출발하기 349p

- 1) 주기적 평가의 생활화
- 2) 새로운 출발

에필로그 준비하는 자만이 미래를 소유할 수 있다.

부록 차세대 비즈니스 리더에게 권하는 101권의 책

## 추천사

### 미래를 향한 전략적 삶

앞으로 우리나라 기업의 경쟁력은 CEO의 경쟁력에 달려있다고 봐도 크게 무리가 없다. 벤처기업이건 대기업 이건 간에 최고 경영자의 능력이 기업가치 결정에 미치는 영향은 지대하다.

국내에는 아직까지 전문 경영인 인력시장이 제대로 만들어지지 못했다. 기업측에서 외부의 전문경영인을 받아들일 자세가 먼저 갖추어질 필요도 있겠지만, 정작 전문경영인을 영입하고자 해도 인력을 구할 시장 자체가 없고, 체계적으로 양성된 인력도 태부족이니 누구를 탓할 여지도 없다.

이러한 의미에서 이 책에는 성공적인 미래를 꿈꾸는 사람들이 한번쯤 새겨 두어야 할 내용들이 많이 있다. 특히, 저자가 제시하는 비전 설정과 자기관리 기법들은 혹시라도 느슨해 질 수 있는 삶의 긴장감을 회복하는데 큰 도움을 준다. 또한, 전략적인 삶을 통한 하나뿐인 인생을 가치 있게 살고자 하는 모든 사람들이 읽고 참고해야 할 책이 아닌가 한다.

책의 내용에서처럼 전략은 개인적인 차원의 삶에도 필요하다.

물론 어떻게든지 인생의 목표를 정하고 그 목표를 실현하기 위해서 묵묵히 노력하는 모습은 누가 봐도 흐뭇한 일임에 분명하다.

금전적인 성공을 거두거나 크나큰 명예를 가지게 되는 등의 가시적인 결과가 중요해서가 아니라 목표를 향해 한 걸음 한 걸음 정진해 나가는 속에서 우리는 삶의 보람을 느낄 수 있기 때문이다. 그러나 우직하고 성실함만으로 밀어붙이는 것은 현재의 경쟁사회에서 바람직하지 않다. 자신의 목표가 올바른지 또 그 실현방법은 효과적인지를 항상 유념하고 확인해야 한다.

개인적으로 나의 제자이기도 한 휴넷 조영탁 사장의 제언들이 앞으로 우리나라에도 활성화될 전문 경영인 체제에 대한 기폭제가 되어 많은 사람들에게 보다 큰 도전의식을 불어넣어 주기 바란다.

서울대 경영대학장

조 등 성

## 개정판 서문

초판을 발간한지 어느새 2년여의 세월이 흘렀다. 2년의 세월은 우리에게 많은 변화를 가져다 주었다. 무엇보다도 최고경영자, 즉 CEO의 중요성이 크게 부각되고 있다. 이제는 최고 책임자의 리더십이 조직의 흥망을 결정짓는 핵심요소라는 점에 인식을 같이 하고 있다.

한편, 한국에서도 스타급 CEO들이 탄생하고 있고, 이들에게 돌아가는 보상 역시 점차적으로 커지고 있다. 대표적 예가 국민은행 김정태 행장과 한국전기초자 서두칠 전 사장 등이다. 2001년 기준 삼성전자 CEO들은 평균 37억원을 연봉으로 받았다 한다. 회계투명성을 비롯한 도덕성이 크게 강조되고 있는 것 또한 주목할 만한 변화이다.

본 개정판의 큰 구도는 초판과 동일하다. 3년간의 사장 경험을 토대로 정리한 CEO의 역할부분을 새로 첨가했다. 진부함에 대한 두려움으로 책 전체를 꼼꼼히 읽고 다시 쓰는 작업을 했다. 국내외를 통틀어 위대한 경영자들의 경험과 사례를 보다 많이 인용한 것도 특징이다.

이 자리를 빌어 초판을 읽고 좋은 글을 전해준 많은 독자들에게 심심한 감사의 말씀을 올린다. 개정판 또한 독자 몇 분에게 만이라도 인생의 변화를 가져오는데 기여할 수 있다면 더 이상 바랄 것이 없겠다.

2002년 초가을 (주)휴넷 대표이사 조영탁

## Prologue

### 21세기 한국경제를 이끌어갈 후배들에게 드립니다

#### 최고경영자가 국가경쟁력이다

스위스 IMD가 실시한 국가경쟁력 평가(1999년 기준) 결과 우리나라가 전체 순위에서는 42개 평가 대상 국가 중에서 38위를 차지했으나 한국기업의 경영자 순위는 42개국 중 꼴찌를 차지한 것으로 나타났다. 국가경쟁력의 핵심요소인 최고경영자 경쟁력이 국가 전체 경쟁력보다 훨씬 낮은 것을 알 수 있다.

국가의 경쟁력은 기업의 경쟁력에서 비롯된다. 또한 기업의 경쟁력은 최고경영자(CEO, Chief Executive Officer)에게서 비롯된다. 일반적으로 기업 성공가능성의 60% 정도는 최고경영자에 달려있다고 말해지고 있다. 따라서 최고경영자의 능력과 국가경쟁력은 밀접한 함수관계가 있다.

툼 코플랜드 박사는 미국의 경쟁력은 천연자원이나 시장규모가

아니라 '경영자체의 우위에서' 비롯된다고 단언한 바 있다. 한편 서울대 최종태 교수는 우리가 세계 초일류로 갈 수 있느냐의 핵심 관건이 바로 인적자원, 그중에서도 미래의 경영자원에 달려있다고 말하고 있다.

한국 경제가 21세기 지식사회에서 세계 경제를 선도할 수 있기 위해서는 세계 초일류 최고경영자들이 많이 양성되는 것이 선결과제라 할 수 있다.

지금까지와 같은 오너가 중심이 되는 재벌체제, 정부의 보호 속에 안주해온 비경쟁체제 하에서는 최고경영자의 역할이 그렇게 중요하지 않았으며, 최고경영자가 제대로 양성될 시장이 형성되지 않은 것이 사실이다.

그러나 전 세계를 상대로 하는 글로벌 무한경쟁, 기술이 급속도로 변화하는 속도의 경제 하에서는 우리도 경영자의 역량을 바탕으로 세계적인 기업과 경쟁해야 한다. 이제는 세계적인 역량을 갖춘 글로벌 경영자들이 기업들을 경쟁에서 승리할 수 있도록 이끌고 이것이 결국 국가 경쟁력으로 이어지도록 해야한다.

세계 최고 수준의 최고경영자(CEO) 양성을 위한 다양한 노력이 지금 이 시각부터 전개되어야 하겠다.

#### 인간의 잠재능력은 무한하다

나는 인간의 잠재능력은 무한하다는 확고한 믿음을 가지고 있다.



인간의 뇌와 이의 활동을 일컬어서 '소우주' 라고 하는데, 이는 한마디로 인간 능력의 무한성을 지칭하는 것이라 할 수 있다. 보통 인간은 뇌용량의 5% 내외를 사용한다고 한다. 그런데 어떤 노력에 의해서 7%, 10% 이상의 뇌를 활용하게 된다면 그 성과는 가히 측정 불가능하다 할 것이다.

문제는 자신이 가진 능력의 무한성을 깨닫고 이를 최대화하는 노력을 전개하느냐의 여부에 달려있다. 어떤 특별한 계기가 있어서 '준비하는 삶' 을 살아가는 사람들이 자신의 삶은 물론 세상을, 그리고 미래를 만들어 가는 것이다. 나는 사랑하는 후배들이 지금 까지 깨닫지 못하고 있었던 자신의 잠재능력을 깨닫고 이를 극대화하기 위한 전략적인 삶을 살았으면 하는 마음으로 이 글을 쓴다.

자신의 잠재능력은 무한하다는 깨달음과 함께 확실한 정신자세의 변화를 이룬 다음 책에서 제시하는 방식을 원용해 5년 내지 10년을 살아간다면 여러분들의 삶은 지금과는 확연히 달라질 것이다.

사람은 마음먹은 대로 모든 것을 할 수 있고 그대로 되는 기적을 자주 발견하게 된다. 마음먹기에 따라서 만년 과장으로 인생을 마칠 수도 있고, 10년 후에 연봉 100억원의 CEO가 될 수도 있다.

**전략적으로 살아야 최고경영자가 될 수 있다**

**개인이나** 기업이나 성공하기 위해서는 전략적인 자세가 필요하

다. 전략적인 자세는 '외부 환경의 변화를 미리 예측하고 자신의 강약점을 분석해서 자신의 목표를 설정한 다음, 그 목표를 달성하기 위해 계획적으로 하루하루를 살아가는 자세' 라 할 수 있다.

회사의 사업계획 수립을 위해서는 몇 달씩 밤을 새워 가면서 일하면서 개인의 인생목표를 설계하고 다음 해 계획을 수립하기 위해서는 아주 조금의 시간도 내지 못하는 사람들이 많다.

회사 생활만이 아닌 개인 생활도 전략적으로 살아갈 필요가 있다. 그러나 현실은 그렇지 않다. 나는 본서에서 '어떻게 전략적인 삶을 영위해서 21세기 지식사회에서 한국이 세계의 중심으로 우뚝 서는데 기여할 일등 경영자가 될 수 있겠는가' 하는 방법론을 제시해 보고자 한다.

기술이 있는 사람은 경영을 공부하고, 경영을 잘 아는 사람은 기술을 공부하면서 준비하는 전략적 삶이 필요하다. 그리고 미래 경영환경의 변화와 자기 자신의 능력을 비교하면서 전략적 갭(Gap)을 메꿔 나가는 삶이 절대적으로 필요하다.

사람은 아주 우연한 계기에 인생의 향로를 바꾸게 된다. 어떤 경우에는 선배와의 만남이, 어떤 경우에는 스승이나 친구가, 또 어떤 경우에는 특별한 책이 인생의 큰 변화를 만드는 단초가 되기도 한다.

나는 본 서에서 10여 년 간의 직장 생활과 회사 경영자로서의 개인적인 경험과 사고를 바탕으로 하여 젊은이들이 최고경영자

가 되기 위해 어떻게 준비해야 하는가를 기술함으로써, 21세기 한국 경제를 이끌 자랑스런 후배들이 세계적인 기업가로 발돋움 하는데 다소나마 기여하고자 한다.

나는 이 책이 혹시라도 내가 사랑하는 후배 여러분의 삶의 자세나 태도에 변화를 가져오고 그 결과로 여러분들의 미래를 만드는데 조금이라도 도움이 된다면 내가 가진 용기에 조금이라도 위로가 될 것이라고 생각한다.

단 한 사람이라도 이 책을 읽고 크게 성장하는 계기가 된다면 더할 나위 없이 기쁘겠다.

새 천년의 첫해 2000년 가을, (주)휴넷 대표이사 조영탁

---

## 미국의 국가경쟁력

미국의 경쟁력을 1. 신뢰, 2. 모빌리티, 3. CEO 리더십, 4. 창의성, 5. 경쟁, 6. 모험투자, 7. 정보 네트워킹으로 언급하고 있다. 그중에서도 1986년 노벨 경제학상 수상자 제임스 부케넨 교수는 '미국의 CEO에겐 9 to 5는 무의미합니다. 그들에게는 24시간 경영능력이 요구되고 있습니다. CEO들에게 주어지는 수백, 수 천만 달러의 연봉은 그만큼 가치가 있는 것으로 인정되고 있으며, CEO들은 그들의 기업을, 기업을 둘러싼 사회를 그리고 미국을 바꿔 놓았다고 평가된다'고 말했다.

(매일경제 1997년 신년호)

# 1 인생의 목표로서 CEO라는 비전을 확고히 하자

21세기는 한마디로 전 세계를 상대로 한 무한경쟁사회이다.

무한 경쟁사회에서 승리하기 위해서 기업은 만능 토탈런트(Talent)적 최고경영자를 요구하게 된다. 또한 기업은 그 만큼 중요한 최고경영자를 확보하기 위해 막대한 보상책을 내놓을 것이다.

10년 후에는 연봉 100억을 훌쩍 뛰어넘는 최고경영자들이 국내에도 다수 출현하게 될 것이다. 그러나 전 세계적 차원에서 최고 수준의 경영자가 되는 길은 멀고도 험한 길이다.

멀고도 험한 최고경영자의 길을 지금부터 시작하자. 그 첫길은 바로 최고경영자로서의 확고한 비전을 갖는 것이다.





1부. 인생의 목표로써 CEO라는 비전을 확고히 하자.

## 1장 | 미래 경영환경 이해하기

### 1) 미래 환경분석이란 무엇인가?

**꿈을 가지고** 있지 않으면 당연히 성취도 없다. 나는 미래에 경영자가 되겠다고 생각하는 사람이 가져야 할 첫 번째 요소가 무엇이냐는 질문에 서슴지 않고 ‘명확한 비전을 갖는 것이다’라고 말한다.

비전이란 ‘개인이 추구하는 장기적인 목표와 바람직한 미래상’을 말하는 것으로써 한마디로 ‘꿈과 희망’을 의미한다. 비전은 개인에게 명확한 목표의식과 삶의 의미를 부여하고 개인의 가치관을 반영하며, 행동기준을 제공하기 때문에 개인이 장기적 관점에서

경영자로서의 꿈을 이루기 위한 삶을 살아가는데 길라잡이 역할을 한다.

비전이란 막연한 꿈이나 희망이 아니라 장기적인 안목에서 미래의 목표와 현실을 연결하는 전략 구상이다.<sup>1</sup> 그렇기 때문에 회사에서 비전과 전략 수립을 위해 가장 우선적으로 하는 일이 바로 미래 시점의 외부 환경에 대한 면밀한 분석이다. 이는 개인에 있어서도 마찬가지로 적용된다.

20년, 혹은 10년 후에 최고경영자가 되기 위해서는 정치, 경제, 사회, 기술, 환경, 문화등 각 분야의 미래 환경변화에 대한 예측을 바탕으로 하여 그러한 환경 변화에 적합한 미래 경영자상을 먼저 설정하는 것이 반드시 필요하다.

손자병법에는 ‘지피지기면 백전불태’라는 말이 있다. 그러나 모든 것이 급격하게 변화하는 오늘날에는 여기에 환경분석이 추가되어야만 경쟁에서 승리할 수가 있다. 나는 우스개 소리로 손자병법은 ‘지피지기 지환경 한다 하더라도 백전불태 하기 어렵다’라고 바뀌어야 한다고 주장한다.

많은 학자들이 미래의 환경변화가 너무 급속하게 진행되고 있으며, 또한 너무나도 많은 변수가 상호작용하기 때문에 미래 환경변화는 예측할 수 없다고 얘기하고 있다. 그러나 이는 그렇다고 해서 미래 환경변화를 파악하려는 노력을 전개하지 말라는 의미는 아닐

1 이승주, 경영전략 실천 매뉴얼, 199쪽.

것이다. 나는 환경이 급속하게 변화하기 때문에 오히려 더욱 더 먼  
멀히 그리고 주의 깊게 미래 환경 변화를 예측하고 거기에 맞춰서  
자기 자신도 변화시키는 삶을 살아야 한다고 강조하고 싶다.

아래에서는 차세대 최고경영자가 되고자 꿈꾸는 사람들이 왜 미  
래의 환경분석을 가장 먼저 해야 하는지를 간략히 살펴보기로 한  
다.

### 미래 경영자에게 필요한 역할과 자질이 변화한다

**이제 막** 신입사원의 길에 들어선 후배 사원들이나 현재 대학생인  
사람들이 최고경영자의 길로 들어서기에는 20년은 족히 소요된  
다고 보는 것이 정설이다.

물론 졸업과 동시에 창업하는 일이 요즘 늘어나는 추세이지만 대  
기업에 입사한다면 신입사원 3년, 대리 3년, 과장 3년, 차장 3년,  
부장 3년 정도 해서 임원이 되기까지 한번도 누락 없이 승진한다하  
여도 15년의 회사생활을 해야하는 것이 일반적 현상이다.

우리는 10년을 쉽게 생각하는 경향이 있으나 10년이면 말 그대  
로 강산이 한 번씩은 변화할 만큼 오랜 세월이다. 정보화 시대를  
이끌어가고 있는 마이크로소프트사가 세상에 나온 것도 불과 20여  
년 전이고, 지금은 우리가 아무렇지도 않게 생각하지만 러시아  
나 중국이 우리에게 새로운 세상으로 다가온 것도 불과 10여년 전  
일이다.

과거의 10년을 되돌아보는 것은 쉬운 일이다. 반면에 미래의 10  
년 혹은 20년 앞을 내다보는 것은 대단히 어려운 일이다. 그러나  
미래를 위한 준비를 하고자 하는 사람은 미래를 예측하기 위한 노  
력을 다방면으로 기울여야 한다. 무엇보다도 10년 후의 미래 경영  
자에게 필요한 자질이 오늘날의 최고경영자에게 요구되는 자질과  
는 분명히 다를 것이기 때문이다.

환경변화에 따라 최고경영자에게 요구되는 자질이 변화한다는  
사실을 잘 나타내는 몇 가지 사례가 있다. 최근 점점 더 경쟁사회  
가 되고 있고, 기업에게 투명성이 요구되고 있으나 얼마 전 까지  
우리나라에는 경쟁보다는 독점이 그리고 투명성보다는 정부와의  
밀착이 사업성공의 핵심요인이었다. 그때만 해도 술 잘 마시고, 인  
간관계를 잘 유지하는 사교성이 직장인의 중요한 덕목 중 하나였  
다.

보다 구체적인 예를 들면 수 년 전에 기업이 자금조달을 할 때 소  
위 '3불'이라는 것이 있었다. 즉 자금의 성질, 기간, 금리를 불문하  
고 돈을 빌려오는 것이 자금담당자에게 최고의 미덕인 때가 있었  
던 것이다. 그때는 여직원을 비롯한 은행 직원들과 끈끈한 인간관  
계를 어떻게 유지하느냐 하는 것이 자금담당자의 최고 자질로 평  
가받았다. 그러나 자금이 다소 풍부해지고, 국제금융시장의 발달  
과 함께 위험도에 대한 인식이 바뀌면서 정확한 자금 수지 계획 수  
립 및 위험관리, 해외 차입능력, 선물, 옵션 등 파생상품에 대한 완  
벽한 이해 등이 자금담당자에게 요구되는 자질이 되고있다.

또 하나의 예로 도덕성에 관한 것을 들 수 있겠다. 문민정부 들어 많은 은행 경영자들이 뇌물사건으로 인해 구속되는 사회적 물의를 일으킨 적이 있었다. 그들은 나름대로 최선을 다해 남들보다 먼저 최상위 직급으로 이동했으나 오늘날, 그리고 미래에 점차적으로 더 많이 요구될 도덕성에 대한 개념이 없었고, 그에 맞는 생활을 오래 전부터 해오지 못했기에 바로 퇴출이라는 길을 가게 된 것이다. 최근 총리 인준과정에서 탈락한 모 인사들의 경우도 이러한 예를 극명하게 보여주고 있다.

굳이 이러한 예를 들지 않더라도 환경 변화에 따라 최고경영자에게 요구되는 역할과 자질이 달라질 것은 명약관화한 일이다. 따라서 미래를 준비하면서 살아가는 사람들은 환경변화에 대한 연구를 지속적으로 해 나감으로써 미래 경영자에게 필요한 자질과 현재 자기와의 갭(Gap)을 파악하고 이러한 갭을 메우기 위한 전략적 접근을 하는 것이 중요하다.

현시점에서 최고 경영자에게 필요한 자질을 파악하고 이를 달성하기 위한 노력을 하는 것도 중요하지만 그 보다는 먼 미래, 내가 경영자로서 활동할 시기를 내다보면서 거기에 맞는 역할과 자질을 파악하는 것이 우선적으로 필요하다. 미래 경영자에게 필요한 역할과 자질에 대해서는 2장에서 좀더 자세히 살펴보기로 한다.

## 유망사업 및 유망직업이 변화한다

**내가 대학을** 졸업하고 대기업에 입사한 때가 10여년 전인 1988년이다. 그때 당시만 해도 현재 미래 유망사업으로 각광 받고있는 정보통신, 바이오, 환경, 벤처, 우주, 해양 등의 산업은 거의 알려지지 않았었다.

당시에는 증권회사가 최고의 직장이었고, 항공사, 종합상사 등이 촉망받는 직장이었던 것으로 기억한다. 이 점은 미래에도 마찬가지일 것으로 보인다. 자기가 몸담아야할 보다 유망한 사업이 장차 크게 변할 가능성이 높기 때문에 직장 선택과 미래 유망사업을 이끌어갈 경영자로서 자질을 키우기 위해서도 미래 환경 변화에 대한 끊임없는 연구가 필요하다.

## 효율성보다는 효과성을 도모하는 것이 바람직하다

**농어민만큼** 일을 열심히 하는 직업인도 드물 것이다. 그러나 그들만큼 크게 돈을 벌지 못하는 직업 또한 많지 않을 것이다. 중요한 것은 열심히 일만 하는 것이 아니라 얼마나 효과적으로 일을 하느냐 하는 것이다. 쉽게 표현해서 '투망질만 열심히 할 것이 아니라, 고기가 많이 있는 곳을 찾아서 투망질을 하는 것'이 중요하다. 소위 효율성(Efficiency)과 효과성(Effectiveness)을 두고 하는 말이다.

1년 후에 무의미해지는 일을 위해 열심히 준비한다면 무슨 의미가 있겠는가?

회사생활에 굉장히 충실하지만 승진을 잘 못한다거나 일찍 퇴출되는 많은 사람들에게 가장 부족한 것이 바로 미래 환경에 대한 이해 부족과 그것으로 인해 발생하는 자기 변화의 부족이다. '농민적 근면성(?)' 을 지닌 채 회사에서 시키는 일만 열심히 하다보면 금방 퇴출대상이 되어버리는 경우가 비일비재하다.

높은 산을 올라가는 방법에는 여러 가지가 있다.<sup>1</sup> 지도가 없는 상태에서 무턱대고 올라가는 방법, 나침반이라도 가지고, 지도라도 가지고 올라가는 방법, 그리고 헬기로 둘러보고, 과거에 올라간 사람들의 경험을 참고하고, 가상상태로라도 한번 장애물들을 보고 올라가는 것과는 분명한 차이가 있다.

똑같은 일을 하더라도 효과성을 도모하기 위해서는 환경변화와 자신의 강약점에 대한 철저한 분석을 토대로 한 전략수립이 있어야 가능하다. 이것이 또한 미래의 외부 환경에 대해 철저하게 분석을 해야 하는 이유이다.

유행, 트렌드, 메가 트렌드 중 어느 것에 민감해야 하는가?

**미국 월가의** 최고 투자가로 인정받고 있는 모건 스탠리의 글로벌 전략팀장인 바톤 빅스는 세계 주식시장의 장기흐름을 읽는 직관력으로 정평을 얻고 있다. 그는 '기본적으로 10년 앞을 내다본다.

1 손정의 경영전략 중에서.

세계경제, 지역경제, 특정 국가 및 업종경기들을 종합해서 투자방향을 결정하고 나면 남들이야 뭐라든 끝까지 밀고 나간다' 라고 말한 적이 있다.

외부 환경변화는 그 변화에 소요되는 시간에 따라 3가지로 분류된다. 그중 가장 짧은 주기로 변화하는 것이 유행(Fad)이다. 이는 짧게는 몇 일에서 길게는 1년 이내의 기간에 일어나는 일시적인 변화를 말한다. '금년 봄에는 분홍색 셔츠가 유행이다' 라고 할 때의 변화가 이에 해당한다.

그보다 조금 더 긴, 2-3년 안에 변화하는 비교적 큰 줄기의 환경변화를 트렌드(Trend)라고 한다. 예를 들면 인터넷과 PC의 결합 또는 PDA와 휴대폰의 통합화 현상 같은 것이 될 수 있다. 이는 2-3년 정도의 기간을 두고 서서히 진행되는 변화에 해당한다.

마지막으로 최소한 7년 이상의 긴 기간을 두고 발생하는 근본적인 큰 줄기의 환경변화를 메가트렌드(Megatrend)라고 한다. 예를 들면 세계경제의 글로벌화, 지식사회의 도래, 바이오 시대의 도래와 같은 것이다.

이중에서 미래 경영자가 되고자 하는 사람들이 가져야 할 환경분석은 주로 메가트렌드에 해당하는 것이어야 한다.

물론 유행과 트렌드에도 민감할 수 있어야 하지만 유행과 트렌드에 민감하다 보면 장기적 관점에서의 큰 변화를 놓치기 쉽다. 우리 젊은이들이 궁극적으로 관심을 가져야 할 환경은 바로 자신들이 경영자로 활동할 먼 미래에 관한 정확한 예측이기 때문에 가급적



장기간의 미래를 보기 위한 노력이 필요하다. 한국 사람들의 속성 중 대표적인 것이 바로 유행에 민감하다는 점이다. 그 중에서도 신 세대는 유행에 더욱 민감한 것으로 파악되고 있다. 외부 환경변화에 민감하다는 것은 대단히 바람직한 일이다. 그러나 너무나 짧은 기간의 변화, 즉 유행이나 트렌드에 집착하다 보면 그 보다 훨씬 더 중요한 변화, 그러나 쉽게 보이지 않는 거대한 흐름을 놓치기 쉽다는 점을 거듭 경계하는 것이 좋겠다.

손정의 소프트뱅크 회장의 다음 말은 그런 점에서 시사하는 바가 크다. “눈앞을 보기 때문에 멀미를 느끼는 것입니다. 몇 백 킬로 앞을 보십시오. 바다는 기름을 제거한 것처럼 평온합니다. 저는 그런 장소에 서서 오늘을 지켜보고 사업을 하고 있기 때문에 전혀 걱정하지 않습니다.”

## 2) 21세기는 어떻게 변화할 것인가?

### : 21세기 메가트렌드

환경분석을 잘하기 위한 기본 자세와 방법론들

**차세대 최고경영자가** 되겠다는 사람은 환경변화를 추적하는 일을 게을리 해서는 안 된다. 따라서 최소한 10년 앞을 내다보고 준비할 수 있는 모든 수단을 동원해야 한다.

환경분석을 잘하기 위해 무엇보다도 중요한 것은 미래 환경 변화에 대한 흐름을 항상 꿰뚫고 있어야 하겠다는 의지이다. 또한 환경 변화에 민감해 질 수 있도록 하는 의도적인 노력을 기울이는 것이 중요하다. 보다 구체적인 방법으로는 다방면에 걸친 독서와 관심이 절대적으로 필요하고 외부 전문가들과의 네트워크 구성에 많은 노력을 기울이는 것 또한 중요한 일이다.

내가 지금까지 만난 사람들 중에 박성용 금호그룹 명예회장 만큼 미래에 대한 통찰력을 지닌 사람이 없다. 박 명예회장은 근 10여년 전부터 중국과 인도시장의 중요성을 강조해왔고, 정보통신, 바이오, 우주해양, 관광레저 산업의 중요성을 시간이 있을 때마다 강조하곤 했다. 이런 미래에 대한 탁월한 예측들은 당시에는 거의 믿을 수 없는 것들이었으나 벌써 많은 부분들이 현실화되고 있다.

나는 1990년대 중반 금호그룹 미래기획단 멤버로 활동할 때 미래환경변화에 대한 시나리오를 작성하는 일을 맡았었다. 당시 미래에 관한 서적 200권 이상을 읽어보면서 명예회장의 통찰력에 대해 찬사를 금할 수가 없었다.

생각건대 박 명예회장의 통찰력은 다양한 분야에 대한 지속적인 관심과 사색, 여러 방면의 전문 교수들과의 네트워크, 오랜 외국생활 및 외국의 미래관련 잡지 탐독, 그리고 다양한 분야의 독서와 명예회장 자신의 미래에 대한 호기심에서 우러나는 결과가 아닌가 싶다.

나는 미래에 대한 준비를 하는 사람들에게 다방면에 걸친 독서,

특히 미래의 사회경제환경 변화를 예측한 소위 미래서적들을 많이 읽고 호기심을 많이 가질 것과 많은 시간을 내서 사색 할 것을 권유한다.

또한 미래와 인간사회 전반에 대한 나름대로의 철학을 가질 것을 권유하고 싶다. 유명한 미래학자인 한양대 공성진 박사는 ‘Universal Will(전 우주적 의지)에 대한 믿음과 사회에 대한 애정을 가지고 낙관적인 기초 하에 미래를 조망하는 것이 바람직하다’고 말하면서 미래환경 및 인간 세상에 대한 철학을 가지는 것의 중요성을 강조하고 있다.

『메가트렌드(Megatrend)』로 유명한 세계적 미래학자 존 나이스비트는 전 세계에서 발행되는 수 천 가지의 신문을 스크랩하면서 미래를 구상한다고 밝힌 바 있다. 한편, 공성진 박사는 제자들 600여명 및 외부 네트워크를 활용해서 미래에 대한 정보와 지식을 습득한다고 말하고 있다.

경영학의 창시자이면서, 지식근로자, 공기업 민영화등 세상의 흐름을 꿰뚫는 많은 틀을 창안해 낸 피터 드러커는 ‘호기심이 사라지는 순간 사람이 늙는다는 것’을 그의 좌우명으로 삼고서, 90세가 넘는 나이에 불구하고 왕성한 호기심을 가지고 미래에 대한 탐구를 지속하는 것으로 알려졌다. 피터 드러커는 쉴 새 없이 세계의 유명한 신문과 잡지를 정독하면서 현재를 분석하고 미래를 내다본다. 피터 드러커의 미래를 내다보는 방법 중 특이한 것은 사회의 구조적인 변화가 가져오는 현상에 우선 주목한다는 점이다. 예를

들면 전 세계적으로 젊은 인구가 감소하고 노년인구가 늘어나는 인구구조의 변화를 예측하고, 이러한 구조적 변화로 인해 정년 퇴직의 연장, 지식전문가의 확산, 이민에 의한 선진사회 노동력의 변화와 같은 추가적인 변화가 야기되며, 산업적 측면에서 성인들을 위한 평생 재교육 산업이 거대하게 성장하리라는 것을 꿰뚫어 보게 된다는 것이다.

미래 환경 변화를 꿰뚫어 보기 위해서는 이러한 방법론을 원용하는 것도 좋은 방법이 될 수 있을 것이다. 그러나 앞에서 언급한 바와 같이 무엇보다 중요한 것은 바로 미래 환경변화를 예측하는 것의 중요성과 이를 위한 의식적인 노력을 기울이는 것이다.

한가지 명심해야 할 사항은 외부 환경 분석은 특정한 시기에 특정한 방법으로 진행되는 것이 아니라는 점이다. 일상적인 생활에서 상시적으로 이를 해내는 자세가 필요하다. 이렇게 해서 도출된 환경 분석 내용과 이에 대비해 본 개인의 강약점을 비교 분석하여 개인의 비전과 이를 달성하기 위한 전략에 바로 바로 피드백(Feed-back)시켜서 즉각 반영되도록 하는 것이 중요하다.

만약 내 자신이 다른 사람들에게서 국내외 뉴스를 비롯한 시사문제에 둔감한 것으로 평가받는다면 이미 최고경영자가 되기 위한 장도에서 탈락했다고 생각해도 된다. 그만큼 미래 환경 변화에 대한 통찰력은 미래를 꿈꾸면서 살아가는 사람들에게 중요한 일이다.

손정의 소프트뱅크 회장은 창업 얼마 후에 두 사람의 직원을 놓

고 사과상자 위에서 30분 동안 얘기하면서 '5년 후에는 매출 100억엔, 10년 후에는 1,000억엔, 이윽고 몇 조엔에 이르고, 사원 수는 1만명에 이를 것이다' 라고 열변을 토하곤 했다고 한다. 바로 그의 철저한 비전과 미래예측을 보여주는 사례에 다름 아니다.

손정의 회장이 이와 같이 확고한 비전을 어떻게 창업 초기부터 가졌을까 하고 당연히 의문을 가질 것이다. 특이한 것은 손정의 회장이 미국이라는 선진사회에서 고등학교-대학 생활을 보냈다는 것이고, 중병에 걸려서 요양하는 3년 동안 4,000여권의 책을 읽었다는 점이다. 이 두 가지는 반드시 기억에 두어야 한다. 즉 새로운 세상, 선진사회에서의 다양한 문화체험과 책을 통한 미래 읽기가 미래를 구상하는 이들에게 필수적 요소가 된다는 것이다.

## 세상을 보는 눈 패러다임 가다듬기

**외부환경을** 분석하는데 있어 특별히 주목해야 할 것 중 하나가 '세상을 보는 눈', 즉 패러다임을 잘 가다듬는 일이다.

세상은 우리가 지닌 시각에 따라 다양하게 해석된다. 패러다임(Paradigm)이란 '현상이나 사물을 이해하는데 있어 독특한 규칙이나 사고의 체계'(토마스 S. 쿤)인 바, 말 그대로 세상을 바라보는 전형적인 사고의 틀 또는 패턴에 해당되는 것으로써, 삶의 방식을 정하는 일종의 심리적 유형, 모델, 또는 의식의 지도(Mind Map)라고도 할 수 있다.

외부세계는 우리가 가진 패러다임을 거쳐 의식 속으로 들어오게 되며, 패러다임이 변화함에 따라 지배적인 가치판단 기준과 문제 해결 방식이 변화하게 된다. 문제는 우리가 현재 가지고 있는 패러다임이 항상 올바른 것이 아닐 수 있다는 것이다. 패러다임이 적절한 경우에는 삶을 유익한 방향으로 이끌지만, 우리의 패러다임이 불변하는 존재라든가 그것만이 진실이라고 생각하는 경우, 또는 삶과 더불어 주어지는 다양한 정보와 변화의 기회를 걸러버린다면 오히려 위험을 초래할 수 있다. 세상은 급격히 변화하고 있는데 지나간 패러다임에 집착한다면 자신은 고착된 인생을 살 수 밖에 없다. 그래서 우리 자신과 우리를 둘러싼 세계, 우리의 조직, 또는 다른 사람들에 대한 우리의 패러다임을 지속적으로 계발할 필요가 있다. 세상이 너무나 빨리 변화하고 있기 때문에 우리의 신념과 패러다임도 그에 발 맞춰 바꾸어 나가야 하는데 낡은 패러다임을 바꾸는 데는 상당한 노력이 필요하다.

패러다임 변화의 예를 간단히 살펴보면 다음과 같다. 전통산업에서의 수확체감의 법칙이 디지털 시대에는 수확체증의 법칙으로 바뀌는 것, 과거에는 유형자산이 중요했으나 근래에는 무형자산이 보다 중요해진 것, 사업에 있어 규모의 확대를 우선 추구했으나 IMF 이후에는 선택과 집중, 더 나가서는 포기할 줄 아는 것이 더 중요한 전략적 선택이 되는 것, 명령과 통제에 의한 리더쉽에서 신뢰와 참여(비전제시), 봉사에 의한 리더쉽으로 바뀌어가는 것, 이런 것들이 패러다임 변화의 실례에 해당된다. 만약 세상이 이처럼

변화해 가는데 명령과 통제에 의한 리더쉽을 추구한다든지 혹은 무형자산의 중요성을 망각한다든지 하는 경우 바로 낮은 패러다임으로 인해 본인이나 조직의 경쟁력을 잃게 될 것임은 자명한 이치이다.

## 21세기 메가트렌드

**존 나이스비트**를 비롯한 세계적인 미래학자들이 정리해 놓은 메가트렌드를 살펴보는 것은 대단히 의미 있는 일이다.

중요한 것은 각자가 다양한 방법론을 통해 나름대로의 메가트렌드를 정할 수 있어야 한다는 점이며, 그 보다 더 중요한 것은 그러한 메가트렌드가 주는 시사점을 알고 이에 대한 적절하고 전략적인 대비를 오랜 기간에 걸쳐서 해 나가야 한다는 점이다.

여기서는 ‘과학 기술의 혁명’, ‘인간 존재의 혁명’, ‘정보지식사회의 가속화’, ‘정치사회 질서의 재편’, ‘환경의 중요성 대두’, ‘글로벌 무한 경쟁시대의 도래’라는 내 나름대로의 메가트렌드를 소개하고자 한다.

## 과학 기술의 혁명

**마이크로소프트사** 빌 게이츠 회장은 과학 기술 발전의 위대함을 표현할 때 ‘최근 10 년간의 과학기술의 발전이 과거 1만년의 기

술발전 보다 크다’고 말하곤 한다. 소프트뱅크 손정의 회장은 ‘21세기 전반에 원칩 컴퓨터는 인간 한 명의 뇌세포의 수 백배, 수 천 배, 수 만배로 커집니다. 더구나 그것들이 초고속 네트워크로 연결되는 것이 불을 보듯 뻔한 결과입니다. 컴퓨터가 인간을 초월하는 세계가 금방 옵니다’고 강조하곤 한다.

21세기, 아니 앞으로 10-20년을 앞두고 과학기술의 혁명적인 발달과 이것이 사회 전반에 미치는 영향만큼 큰 환경변화는 없을 것이다. 따라서 나는 과학기술의 혁명을 첫 번째 메가트렌드로 꼽는 것을 주저하지 않는다.

과학기술 혁명이 사회 전반에 미치는 메가트렌드적 변화를 앞에 두고 있는 미래의 최고경영자는 기본적으로 과학기술 연대표를 확실히 이해하고, 더 나가서는 그러한 발명들이 세상을 어떻게 바꿀 것인지, 그런 세상에서 어떤 비즈니스가 유행할 것이고 과학이 지배하는 세상에서 사업을 성공하려면 어떻게 해야하는 지를 계속해서 정리하면서 머리 속에서 그려나갈 수 있어야 한다. 다른 메가트렌드에 비해서 과학기술의 혁명적 발전이 가져올 환경변화가 훨씬 크다고 판단되기 때문이다.

향후 20년 이내에 발생할 각 분야별 과학기술의 혁명적 변화와 이것이 사회에 미칠 변화를, 이인식 교수가 쓴 『21세기를 지배하는 키워드』라는 책을 참고로 하여 좀 더 상세히 살펴보기로 한다.

## 휴먼 게놈 프로젝트

**원래 인간의** 유전자 지도를 그리는 휴먼 게놈 프로젝트는 2005까지 완성 될 것으로 보았다. 그러나 정보 통신 및 인터넷 기술의 발달로 휴먼 게놈 프로젝트가 2003년에 앞당겨 실현 될 것으로 예측되고 있다.

2003년에 휴먼 게놈 프로젝트가 완성되고 DNA 칩이 상용화되면 누구나 몇 살에 어떤 병에 걸릴지를 알게 된다. 21세기 초에 DNA칩은 현재 2,000달러에서 주사기 바늘 값으로 떨어질 것으로 예측된다.

이와 같은 휴먼게놈 프로젝트의 발달로 인해 2020년에는 뛰어난 머리, 준수한 외모, 예술적 재능을 갖춘 맞춤형 아기를 만들어 낼 수 있을 것으로 보인다.

## 나노기술 및 로봇이 지배하는 세상

**과학자들은** 2010년 경 나노기술시대가 열리면 제조산업과 의학 분야에 혁명적인 변화가 올 것으로 보고 있다. 제조 부문의 경우 나노기술로 물질의 구조를 완벽하게 제어할 수 있으므로 상상이 불가할 정도로 다양한 신제품을 만들어 낼 수 있다. 책에 의하면 '주위 환경을 감지해 스스로 적절하게 대응하는 지능을 가진 스마트 물질의 제조가 가능하다. 가령 스마트 옷감은 얇은 섬유 안에 습기를 감지하는 센서, 센서의 자료를 처리하는 컴퓨터, 컴퓨터의 지시에 따라 움직이는 모터등 나노기계들이 들어있어 날씨가 습도

에 따라 옷감 스스로 모양과 질감을 바꿀 수 있다'.

'텔레비전 화면 위에 살면서 먼지를 닦아내는 초소형 로봇, 접시 닦는 기계에서 음식 찌꺼기를 긁어내는 약간 큰 로봇, 집안 청소를 도맡는 생쥐 크기의 로봇, 정원을 관리하는 개만큼 큰 로봇이 떼지어 몰려다닐 날' ...〈중략〉

또한 2020년의 2세대 로봇은 1세대 보다 성능이 30배 뛰어나고 생쥐 정도로 영리하며, 스스로 학습하는 능력을 갖게 된다.

## 정보고속도로

**2015년 정보** 고속도로가 완성될 것으로 예측된다. 텔레비전 화면을 보면서 회의가 가능하므로 재택근무가 일반화된다. 정보고속도로가 제공하는 서비스는 주문형 비디오, 홈쇼핑, 홈뱅킹, 원격학습, 원격의료등 한 두 가지가 아니다.

사이버 스페이스(Cyber Space)가 전지구적 규모로 형성되면 명실상부한 지구촌 시대가 열릴 것이다. 사이버 스페이스를 통해 지구촌의 누구와도 지식과 정보를 공유할 수 있게 된다.

## 인공피부 및 인공장기 등

**의학용으로** 완전한 기능을 가진 피부는 2005년 이전, 사람의 심장과 같은 완전한 기관은 2015년, 간은 2030년이면 생성 가능하다. 2010년에 머리를 좋아지게 만드는 약이 개발 될 수 있을 것으로 보인다. 2020년에는 인공자궁이 개발되어 여성이 임신과 분만

의 굴레에서 해방될 것 같다.

2005년에 최초의 복제인간이 나타날 것으로 전문가들은 예측하고 있다. 신경과학자들은 2020년까지 신경 간세포를 뇌에 이식하여 알츠하이머병을 치유하게 되기를 기대한다.

#### 박테리아로 만든 기억소자

**단백질 기억소자**는 2005년경 미래의 실리콘 컴퓨터에 채택되어 컴퓨터 크기는 50분의 1로 줄이고 속도는 100배 빠르게 해줄 것이다. 2015년에는 호주머니에 들어가는 개인용 컴퓨터에 사용될 것으로 보인다. 세균의 단백질로 만든 각사탕 크기의 기억소자에 수 기가바이트의 자료를 저장하는 날이 오고 있는 것이다.

#### 신소재 혁명

**유전공학의** 발달로 거미실크 대량 생산의 길이 열린다. 인공거미줄이 상용화되면, 방탄복이나 낙하산등 군사용품이나, 현수교를 공중에 매달 때 강의 양쪽에 건너지르는 사슬의 재료로 쓰일 수 있다. 또한 미래의 직물로도 각광 받을 것이다.

2006년이면 스마트 건설자재와 스마트 옷이 출현할 것 같다. 스마트 건설자재는 붕괴가능성을 사전에 탐지하고, 스마트 옷은 날씨에 따라 발열이 조절되는 기능을 갖게 될 것이다.

#### 우주공학 및 해양공학의 발달

**2003년에** 국제 우주정거장이 완성된다. 2005년에 비행기처럼 이륙하여 지구궤도에 진입할 수 있는 유인 우주 비행선이 등장해 우주 여행이 일상화된다. 2007년에 달에 기지가 건설되고, 2012년에 인류가 최초로 화성에 착륙한다. 이때부터 화성을 식민지로 만드는 작업이 본격화된다. 원격 로봇의 발달로 바닷속 기지의 건설이 일반화된다.

#### 기타의 기술혁명

**첨단 컴퓨터**, 통신 측정 시스템을 이용한 자동운행 차량과 스마트 고속도로는 2017년에 상용화 될 전망이다.

신경 인터페이스 전문가들은 2020년경에 비행기 조종사들이 손 대신 단지 머리 속으로 계기를 움직여 비행기를 조종하게 될 것으로 확신하고 있다.

트랜스 제닉 기술이 발전할수록 유전적으로 무관한 종 사이에 생물학적 경계가 급속도로 허물어져 사람, 동물, 식물의 유전자를 주고받아 수 천종의 새로운 생물이 출현 할 것 같다. 21세기를 제2의 창세기라 부르는 사람들도 있다.

유비컴이 실현되면 주변의 모든 물건이 지능을 갖게된다. 2010년이면 영리한 물건들은 스스로 생각하고 사람의 도움 없이 임무를 수행한다. 예를 들면 돼지고기에 숨겨둔 컴퓨터 태그는 오븐안에서 스스로 온도를 조절해 고기가 알맞게 익도록 한다.

낙관론자들은 2015년에 보통 사람이 하루에 필요로 하는 영양

물들이 들어있는 감기약 크기의 스마트 식품이 개발될 것으로 보고 있다. 2016년경에는 전화를 받는 상대방이 건너편에 앉아있는 것처럼 실물 크기의 3차원 영상으로 나타나는 홀로폰이 등장할 것으로 전망된다.

미국과 한국 두시간 비행, 우주 정거장 현실화 등 2020년까지는 현재 사람의 머리로 생각 가능한 것의 97% 까지 실현 가능하다고 일전에 일본 과학자들이 밝힌 바 있다.

## 인간존재의 혁명

**21세기 초반을** 지배할 또 하나의 주요한 메가트렌드로 인간존재의 혁명을 들 수 있다. 즉 21세기 들어서서 인간이 절대적인 기아에서 벗어나고 생활의 편리에 따라 인간본연의 가치를 추구하는 경향이 점차 뚜렷해진다는 것이다.

인간이 자존심을 가지고 자유롭게 말할 수 있는 문명사회의 도래가 현실화 될 것이며, 가난으로부터의 해방과 인권에 대한 자각이 계속해서 확산 될 것이다.

산업측면에서는 인간생활이 점차 부유해 짐에 따라 개인들이 체험하는 경험을 중요시하는 관광레저 산업이 부흥될 것으로 예측된다. 또한 실버 산업과 교육 사업이 크게 번창 할 것으로 보인다. 최근 정부가 강력히 추진하고 있는 ‘주 5일 근무제’는 이러한 메가트렌드와 맞아떨어진다고 볼 수 있다.

인구 고령화 및 여성의 사회진출이 늘어나고, 또한 인간 수명의

연장으로 인구가 증가할 것으로 보인다.

심지어는 인터넷으로 공부가 가능하고 신체적인 독립이 이루어짐으로 인해 고등학교가 없어지고 중학교 졸업 후 바로 대학에 들어갈 수 있도록 교육 편제가 바뀔 것으로 예측되기도 한다.

새로운 세대, 즉 N 세대의 등장도 하나의 커다란 메가트렌드가 된다. N세대는 디지털 기술, 특히 인터넷을 아무런 불편 없이 자유자재로 활용하면서 인터넷이 구성하는 가상사회를 삶의 중요한 무대로 활용한다. 이들은 사이버 스페이스에서 일상생활의 모든 정보를 수집하고, 전 세계를 무대로 친구를 사귀며, 관심분야가 비슷한 사람들끼리 자기들만의 가상사회를 만든다.

## 정보 지식사회의 가속화

**21세기를 지배할** 세 번째 메가트렌드로 정보 지식사회의 가속화를 들 수 있다. 사회의 정보지식화는 더 이상 강조할 필요가 없을 것이다. 그러나 이러한 추세는 여기서 멈춰서는 것이 아니라 점차 가속화 될 것으로 예측된다.

지식의 중요성이 점차 커지고 있으며, 지식이 최대의 자산과 무기가 되는 시대가 도래하고 있다. 아울러 근로자의 경우에도 지식 노동자의 개념이 등장하고 있다.

바야흐로 정보와 지식을 가진 자가 패권을 가지는 시대가 도래한 것이다.

## 환경의 중요성 점증

**네 번째** 메가트렌드로 선정할 수 있는 환경 문제도 더 이상 새로운 문제가 아니다. 그러나 전지구적인 환경파괴와 개발이 계속해서 이루어질 것으로 판단되며, 따라서 환경문제가 더욱 더 중요한 이슈로 등장하게 될 것 같다.

환경 호르몬은 생명체의 생식기능과 면역기능을 교란하여 결국 종을 파멸시키는 21세기의 전지구적 재앙이 될 개연성이 매우 높다.

아울러 생태학의 중요성이 점차 대두 될 것이며, 바이오 하우스 문제, 자연으로 돌아가자는 환경운동 등이 커다란 메가트렌드가 될 것으로 예상된다.

최근 들어 급성장을 거듭하고 있는 무농약 천연식품 생산업체 풀무원의 사례는 이러한 메가트렌드를 적절히 사업에 활용한 좋은 예가 된다.

## 글로벌 무한 경쟁 시대의 도래

**다섯 번째** 메가트렌드로 글로벌화와 무한 경쟁을 들 수 있다. 21세기 세계화와 더불어 무한 경쟁의 시대가 이미 시작되었다. 최근 인터넷의 발달은 전 세계를 하나로 묶는 촉매 역할을 하고 있다.

산업적 측면에서는 전 세계를 통틀어 글로벌 과점형태로 변화할 것으로 예상되고 있다. 이미 자동차 산업과 같은 경우에는 국가 차원이 아닌 전 세계를 통틀어 6개 정도의 기업만 살아남는다는 글로

벌 과점체제가 현실화 되고 있다. 전 세계를 상대로 한 무한경쟁의 시대가 본격화되는 것이다.

또한 21세기 유목민이 등장할 것으로 예측되고 있다. 집은 캐나다 토론토, 사무실은 중국 북경과 같은 개념으로 전 세계를 떠돌아다니는 유목민적 삶이 일반화된다.

## 정치 사회질서의 근본적 재편

**마지막 메가트렌드로** 정치 및 사회질서의 근본적 변화를 들 수 있다. 개인의 개성화, 전자 민주주의의 확산, 국가개념의 희석, 문화 민족주의등 사회가 근본적으로 변화하고 있다.

인터넷의 발달로 직접 민주주의 부활이 예상되고 있으며, 점차 지리적 지형적 단위의 국가개념이 사라질 가능성이 크다. 정보통신 매체가 지리적으로 분리된 국가 간의 골을 없애고 경제도 완전 개방체제로 전환될 것이다. 인터넷의 활성화로 인해 국경을 초월한 정치적인 그룹, 취미동호회등 뜻을 같이하는 집단이 늘고 국가 내에서는 노동조합, 종교집단등의 결속이 강화될 것이다.

민족주의의 부활과 인터넷과 경제 세계화가 실제로 국가를 분화시키고, 국가를 넘어선 NGO(Non-Government Organization)가 확대되고 있다.

국제정치에 있어서는 미국과 더불어 중국이 세계역학 구도의 한 축을 이룰 것으로 전망되고 있다.



## 세계 미래협회의 21세기 전망 Top 10

- 1 | 첨단 정보기술이 발달, 초소형 컴퓨터 칩이 인간의 몸 속에 삽입돼, 신용카드는 물론, 여권, 운전면허증 등 각종 개인기록의 지능 수행, 궁극적으로는 인간의 지적능력을 향상시킬 수 있게 된다.
- 2 | 정보기술의 발달로 하나의 지구문화가 창출되면서 세계 언어의 90% 이상이 소멸하고 기본적인 국제언어로서 영어의 지배력이 더욱 커질 것이다.
- 3 | 컴퓨터망이 확대되면서 차상급 상급자와의 의사소통이 줄어들고 근로자등 조직원과 조직의 최고관리자와 직접 의사소통이 증가할 것이다.
- 4 | 지구 5대륙 100개 국가를 연결하는 고속도로 계획이 추진된다.
- 5 | 아마추어의 우주탐사가 증가할 것이다. 현재 우주선의 소재로 포말 플라스틱 등 값싼 소재를 사용하는 새로운 발사기술이 개발되고 있다.
- 6 | 미래의 사무실은 호텔 로비나 실외 카페와 같이 변할 것이다. 많은 사람들이 재택 근무를 하고 사무실 출근은 얼굴을 맞대고 보는 회의 등을 위한 것으로 바뀐다.
- 7 | 조직의 융통성을 유지하기 위해 이직이 증가할 것이며, 근로자들은 고기술등 자신의 역량을 개발한 만큼 혜택을 받게 될 것이다.
- 8 | 손바닥 극장이 실현될 것이다. 한 손에 들어가는 오디오 비주얼 플레이어 개발되어 손바닥에서 영화나 오페라를 감상할 수 있게

된다.

- 9 | 컴퓨터가 입법활동을 맡을 것이다. 컴퓨터는 인간보다 많은 요소들을 추적, 합리적인 결론을 도출해 낼 수 있다.
- 10 | 간단한 법적 절차들, 이를테면 다툼이 없는 이혼절차나 성명 변경 등은 고임의 법률가가 아닌 사무 보조원들이 대행하게 될 것이다.

## 미래예측 기법으로서의 시나리오 기법

1992년 말에 친구 5명과 함께 5년 후 자기 모습을 그려서 함께 물어두고 5년 후에 찾아보자 했던 일이 있었다. 당시에 나는 5년 동안의 미래 환경이 어떻게 변화할 것인지를 나타내는 시나리오를 가장 먼저 작성했던 기억이 난다. 기억을 더듬어 보면 미래환경의 변화 중에 가장 두드러진다고 보았던 것이 바로 세계화와 정보화였으며, 남북관계에 있어서는 북한의 개방진전을 미래에 대한 시나리오로 상정했던 기억이 난다. 그리고 이러한 환경 변화에 대응하기 위해선 내가 이러이러한 준비를 해야한다고 썼던 기억이 있다.

미래환경 분석은 많은 노력에도 불구하고 다양한 문제점을 안고 있는 것이 사실이다. 이러한 미래 예측기법의 한계를 극복하기 위해 나온 기법이 바로 시나리오 기법이다. 즉 하나의 고정된 눈으로 미래를 바라보는 것이 아니라 발생 가능한 여러 가지 미래 시나리오를 그려서 각각의 시나리오에 맞는 대응방안을 사전에 강구하는 것이다.

시나리오 기법은 세계적인 정유회사 Royal Dutch Shell이 중동 석유파동을 예상한 시나리오를 작성해서 적절히 대응함으로써 세계적으로 널리 알려진 기법이다.

셸의 시나리오는 크게 세 가지, 즉 낙관적 시나리오, 중도적 시나리오, 비관적 시나리오로 구성된다. 예를 들면 북한의 미래를 연구함에 있어서 낙관적으로는 어떻게 상황이 전개되는지, 비관적

으로는 어떻게 상황이 전개되는지, 그리고 마지막으로 실제 발생 가능한 중도적 입장에서는 어떻게 상황이 전개되는지를 미리 구상해보고 각각의 경우에 맞는 대응책을 별도로 작성하여 미리 준비해 놓았다가 실제 상황이 발생하면 그 중에 맞는 대응책을 적용함으로써 최단 시일 안에 최적의 대응을 할 수 있게 한다.

셸은 이러한 전략적 시나리오 작성을 위해 세계 최고 수준의 인재로 구성된 시나리오 작성팀을 보유하고 있으며, 매 5년마다 각 지역별 각 분야별 전문가와의 각종 인터뷰나 세미나 등을 통해 시나리오를 작성한다.

예를 들어 20년 후의 한국의 모습을 그리기 위해 매 5년 마다 한국을 방문하여 각계의 교수, 정치인, 실무자, 연구원 등을 상대로 한 1대1 면접부터 세미나까지 다양한 방법을 통해 전문가들의 의견을 청취한 후 시나리오를 작성한다. 이러한 시나리오에 따라 한국이나 중국에 플랜트를 건설하고 유통기지를 건설하고 자회사를 설립할 것인지에 관한 전략을 수립한다.

개인에 있어서도 이와 마찬가지로 미래예측을 위한 시나리오 기법의 활용이 가능하다.

매 1년 마다 미래의 경영환경과 관련한 각 분야의 시나리오를 작성하고 이를 전문가들과의 면담을 통해서 혹은 서적을 탐독하고 나서 조금씩 수정해 가는, 그리고 거기에 맞춰서 개인의 역량을 점검하고 이를 키워가는 시나리오 기법의 적용이 필요하다.

메가트렌드를 정의하는 방법과 시나리오 기법을 적절히 섞어서 사용한다면 바람직한 미래 예측 기법이 될 것으로 확신한다.

### 3) 21세기 환경변화가 주는 시사점

**위에서 살펴본** 메가트렌드적 환경 변화가 주는 시사점은 실로 다양하다. 그 중에서도 10년 혹은 20년 후에 최고경영자를 꿈꾸며 살아가고 있는 사람들과 관련이 있는 내용들만 간략하게 언급해 보기로 한다.

#### 무한경쟁의 세계와 최고경영자 시장 형성

**기업 성공의** 60-70%가 그 기업의 최고경영자에게 달려있다고 말해진다. 그러나 과거에 우리나라에서는 최고경영자의 능력보다는 정부와의 관계, 독점적 상황, 전 직원의 일치된 열정과 노력, 기타 어떤 우연적 상황에 의해서 기업의 성패가 좌우되는 경우가 더 많았다. 그러나 향후 전 세계를 상대로한 글로벌 무한 경쟁사회의 도래에 따라 과거의 기업 성공요인이 미래에도 작동하지는 않을 것 같다. 그 보다는 회사 자체의 핵심적인 경쟁력과 그 기업을 이끄는 CEO의 경영능력에 의해 회사의 성패가 갈릴 것으로 예측된다.

근래에 와서 국민은행 김정태 행장, 한국전기초자 서두칠 전 사장, 웅진식품 조운호 사장 사례와 같이 최고 경영자의 능력과 활약에 따라 크게 성공하는 기업들이 한국 내에서도 하나 둘 나타나고

있음은 대단히 바람직스러운 일이라 할 수 있다.

무한 경쟁사회의 도래에 따라 그동안 제대로 형성되지 않았던 최고경영자 시장이 점차 크게 형성될 것으로 예측된다. 최고경영자의 능력이 회사 성패의 관건이 된다는 것을 많은 사람들이 인식하게 됨에 따라 많은 비용을 지출하고서라도 우수한 경영인재를 확보하기 위한 경쟁을 할 수밖에 없기 때문이다. 최근 들어 우수한 최고경영자를 공개 모집하는 사례가 늘고 있는 것은 경영자 시장의 활성화를 보여주는 실례가 될 수 있다.

CEO의 경영능력이 가장 뛰어나다고 인정되고 있어서 평균연봉이 가장 높은 것으로 알려진 미국에서의 지난 10년간 CEO의 평균 임금 상승률이 535%에 이르는 것으로 발표되었다. 일반 직원들의 같은 기간 임금상승률이 32%에 불과한 것과 비교할 때 CEO의 평균 임금이 얼마나 급속하게 높아졌는지를 쉽게 알 수 있다.

CEO의 임금을 미국 대통령의 급여와 비교해 볼 때 1960년대 CEO와 대통령의 임금 격차가 2대 1이었는데 반해 현재는 62대 1이 된다고 한다. 또한 최근 각광을 받고 있는 50개 인터넷 기업의 CEO 평균 임금은 스톡옵션의 미실현 이익을 감안하더라도, 2억 3,490만 달러, 상위 355개 기업 CEO평균 임금은 3,250만 달러에 달한다고 알려져 있다. 우리나라 돈으로 환산하면 전자가 2,819억 원에 이르고 후자의 경우 390억에 이르는 어마어마한 액수이다.

이에 비하면 국내 최고경영자의 연봉은 아직까지는 미미한 수준이다. 현재 국내 대기업의 최고경영자 연봉은 판공비를 포함해도

평균 연봉이 2억원이 안 되는 것으로 추정되고 있다. 그러나 한국에서도 최고경영자의 중요성에 대한 인식과 제대로 된 보상의 필요성에 대한 공감대가 형성되면서 점차 상당액의 보수를 받는 경영자들이 늘어나고 있다. 국민은행 김정태 행장은 주택은행 시절 스톡옵션으로 100억원 이상의 차익을 올린 것으로 알려지고 있다. (김정태 행장이 스톡옵션 차익금중 50%에 해당하는 금액을 사회에 환원하겠다고 발표한 것은 가진자의 사회적 책무인 ‘노블리스 오블레제’를 실행한 모범적 사례다). 2001년 기준 삼성전자의 사장단 평균 연봉은 37억원대에 이른 것으로 알려졌으며, 윤윤수 헬라코리아 사장도 20억에 육박하는 연봉을 받고 있다고 한다. 이외에도 LG, SK등 굴지의 대기업에서는 최고경영자의 연봉에 성과급 개념을 도입하여 고액연봉자가 속출하고 있다.

참고로 최근 미국에서 엔론을 비롯한 최고경영자의 탐욕(?)에 근거한 회계부정 사건이 잇달아 터지면서 최고경영자에 대한 막대한 보상이 합당한지에 대한 논란이 제기되고 있다. 한편 피터 드러커는 최고경영자 연봉이 일반 근로자 연봉의 22배를 초과하면 조직내 위화감이 형성되는 부작용이 일어난다고 경고하고 있다.

그럼에도 불구하고 최고경영자의 역할과 활약이 회사성과에 미치는 영향이 실로 막대하기 때문에 우리나라에서의 최고경영자에 대한 보상은 점차적으로 커지는 트렌드가 지속될 것이다. 나는 향후 10년 이내에 미국 수준에는 못 미치겠지만 국내에서도 100억원을 상회하는 연봉을 받는 경영자들이 상당수 출현 할 것으로 확

신한다.

그러나 일반인으로서서는 상상하기 힘든 노력을 거친 사람들만이 그 주인공으로서의 자격을 갖추 수 있을 것이다.

## 신규 유망산업의 변화

**과학기술의** 혁명적인 발전과 인간 중심사회의 도래, 그리고 정보 지식사회의 도래에 따라 전통적인 산업이 차지하는 비중이 점차 줄어들 것으로 예측되고 있다.

그대신 정보통신, 환경, 바이오, 해양, 우주, 여행 레저, 엔터테인먼트 산업이 그 자리를 메워서 장래 촉망받는 산업으로 등장할 것으로 예상되고 있다.

기술의 발전에 의한 정보통신, 바이오, 우주, 해양 등의 첨단 산업 등장과 인간의 존재 혁명에 따른 경험과 레저를 중시하는 여행, 레저, 문화, 실버산업, 환경문제를 해결하는 측면에서의 환경산업, 지식사회의 도래와 더불어 확대되는 지식관련 산업의 확대 등 메가트랜드와 관련된 다양한 측면에서 신규 유망산업이 등장할 것으로 보인다.

유망산업이 의미하는 바는 크게 두 가지이다. 그러한 산업이 수익성이 클 것이라는 점이 하나이며, 또한 그런 산업이 전체 산업에서 차지하는 비중이 커질 것이므로 결과적으로 내가 그러한 산업에 속해서 일할 가능성이 그 만큼 커진다는 것이 두 번째 시사점이다.

따라서 미래 유망산업을 자신의 직장으로 선택해서 경험을 축적할 수 있는 해안을 가지는 것이 좋다. 동시에 각각의 산업이 갖는 특성에 대한 연구를 사전에 충분히 하는 것이 미래를 위한 준비의 중요한 축이 될 것이다.

### 경영자 자질의 변화와 그에 대비한 역량구축 작업의 필요성

**세상의 모든** 일은 변하기 마련이다. 미래에 성공가능한 경영자는 현재 성공한 사람들과는 다른 모습을 가질 것임에 틀림없다. 따라서 10년 후 20년 후에 경영자가 되고자 하는 사람은 미래의 경영자가 어떤 모습을 갖추고 있어야 하는지를 항상 염두에 두고 있어야 한다.

앞에서 살펴본 대로 문민정부가 들어선 이래 15명의 시중은행장 중 8명이 부정과 비리혐의로 구속된 적이 있었다. 그들은 과거의 패러다임 속에서 열심히 살다 보니 행장자리까지는 올라갔으나 미래경영자로서 갖추어야 할 도덕성 등은 갖추지 못했던 것이다. 그들이 경영자가 되기 위한 준비기에는 그런 속성을 요구하지 않았으나 그들이 막상 경영자로서 활동을 하려고 하니 도덕성이 문제가 되었던 것이다. 우리는 이러한 우를 더 이상 반복해서는 안 된다. 따라서 미래에 요구되는 경영자 속성을 지금부터 파악해서 거기에 맞는 준비를 해야 하겠다.

툼 피터스는 '역사를 고찰해 볼 때 앞서간 위대한 영웅들은 사회

의 패러다임과 위계 질서를 파괴하고, 창조적이고 기발한 사고를 지녔다는 공통된 특성이 있다. 이들은 정직했고, 자신의 일에서 뛰어났으며 용감하게 기존 체제를 부정했다'고 말하고 있다.

물론 미래의 경영자도 이와 같은 기본적인 속성을 가지고 있어야 할 것이다. 그러나 그것보다도 한층 더 높은 자질을 요구할 것으로 보인다. 미래의 경영자는 한마디로 만능 탤런트가 되어야 한다.

미래 경영자에게 요구되는 핵심적인 역할로는 '사업개발자와 이익 창출자로서의 역할', '인적자원 활용과 개발자로서의 역할', '변화와 혁신 주도자로서의 역할', '이해관계자 관리와 사회적 책임 수행자로서의 역할', 그리고 마지막으로 '상충되는 목표간의 균형을 맞추는 역할'을 들 수 있다.

이러한 역할을 제대로 수행하기 위해서 최고 경영자에게 필요한 자질로서는 '비전을 설정하고 전파할 수 있는 능력', '하이터치 리더쉽', '기술 전문가', '글로벌 경영능력' 등을 들 수 있다.

위에 언급된 미래형 최고경영자의 역할과 자질에 대해서는 2장과 4장에서 자세히 소개하기로 한다.

### 조직 및 회사 생활에 미치는 영향

**메가트랜드의 변화는** 조직 및 회사생활에도 당연히 영향을 미치게 된다. 회사내의 조직 및 생활에 미치는 영향을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

우선 지식과 학습능력이 개인뿐만 아니라 조직의 핵심역량이 된다. 따라서 학습을 잘할 수 있도록 조직의 I.Q를 올리는 활동과 지식경영이 핵심적인 경영활동이 될 것이다. 평생 학습의 중요성이 강조되고 있으며, 미래 경영의 초점이 회사의 지적자본 기반을 파악하고 관리하여 활용하는 이른바 지식경영 쪽으로 이동하게 된다.

조직의 학습능력외에 기술력, 재무력, 정보력등 무형의 핵심역량과 자산들이 점차 중요한 위치를 차지할 것이다.

조직 측면에서는 중간관리자 층이 없어질 것이며, 조직의 권한과 책임이 하부로 위양되는 임파워먼트(Empowerment)가 유행할 것이다. 또한 사내에서는 피라미드형 위계조직이 아닌 수평적 조직, 그리고 가상의 조직과 가상회사가 출현할 것이다. 아울러 전 세계를 상대로 하는 글로벌 네트워킹과 전략적 제휴가 활발히 이루어지고, 경쟁기업과 제휴기업의 경계도 허물어 질 것이다.

회사의 규모보다는 아이디어를 갖춘 인재가 많이 있는 무형의 자산을 갖춘 회사, 변화에 신속히 적응할 수 있는 회사가 승리자가 되는 세상이 될 것이다.

노동력 측면에서는 여성 근로자의 비중이 점차 커지고, 노인들의 노동력 활용문제가 커다란 이슈가 될 것이다. 여러분들은 아마도 은퇴시기를 60세가 아닌 80세로 잡아야 할 것이다.

메가트랜드는 이와 같이 조직 및 회사의 구조 변화에도 많은 영향을 미치게 된다. 예상되는 조직의 변화를 미리 생각해서 그에 맞

는 조직인이 되기 위한 준비를 차근차근 해나가는 지혜가 필요하다. 이와 같이 변화하는 조직에서는 권위보다는 협력과 상생을 잘하는 사람으로의 변화가 필요하고, 경영자의 덕목 중 상하수평간 의사소통을 잘할 수 있는 커뮤니케이터로서의 자세가 크게 중요해질 것이다.

## 신세길 전 삼성물산 사장의 비즈니스 맨 8대 덕목

- 1 | 리스크 테이킹: 리스크를 두려워하지 말아야 하며, 불 속의 밤을 횡재로 보는 발상이 있어야 한다
- 2 | 제약조건 배제: 안 된다는 조건을 내세우기보다는 '하고 싶은 것'을 하기 위해 장애를 차례차례 타파해 나가야 한다.
- 3 | 경력디자인: 본인 스스로 일을 만들어 훗날의 평가에 대비해야 한다.
- 4 | 두개의 경력: 1개 부문 이상에서 전문가가 되어야 하고 두개 이상의 성공적 경력 (Success Story)을 보유해야 한다.
- 5 | 학습비즈니스: 업무수행상 문제점의 원인에 대해 '가설'을 세우고 이를 해결하는 과정에서 스스로 설정한 가설을 검증하면서 학습해 가는 과정이 필요하다.
- 6 | 실적기여로의 선순환: 새로운 업무에서 적어도 5년 이내에 반드시 실적을 올리고, 그 실적을 인정받아 또 다른 기회가 주어지는 선순환을 지속해야 한다.
- 7 | 변화의 5단계 활용: 변화를 갈파하고 이용하라 → 변화에 몸을 던져라 → 스스로 변화를 주도하라 → 변화를 즐겨라 → 변화에 휩쓸리지 말아야 한다.
- 8 | 감이 빨라야 한다: 입시 수재형이 되기 보다 사물의 본질을 재빨리 파악하는 감성과 논리력의 소유자가 되어야 한다.

## 2장 | 미래형 CEO 자질에 비춰본 자신의 강약점 바로 알기

### 1) 21세기형 CEO의 역할과 자질

**미래 경영자는** '사업개발자와 이익 창출자로서의 역할', '인적자원 활용과 개발자로서의 역할', '변화와 혁신 주도자로서의 역할', '이해관계자 관리와 사회적 책임 수행자로서의 역할', 그리고 '상충되는 목표간의 균형을 맞추는 역할'을 수행해야 한다.

이러한 역할을 제대로 수행하기 위해 최고 경영자에게 필요한 자질로서는 '비전을 설정하고 전파할 수 있는 능력', '인간관계 능력과 도덕성', '기술전문가', '글로벌 경영능력' 등을 들 수 있다.

미래형 최고 경영자의 역할에 대해서는 아래에서 상설하고, 미래 경영자에게 요구되는 자질에 대해서는 4장 차세대 최고경영자에게 필요한 핵심역량 구축 전략 부분에서 상설하기로 한다.

## 사업개발자와 이익 창출자로서의 역할

**최고경영자의 역할** 중 가장 중요한 것은 기존 사업에서 이익을 창출하는 것과 새로운 사업을 만들어 내는 것이다. 피터 드러커는 ‘기업의 목표가 고객 창조를 통한 단기적인 이익 창출과 장기적인 존속 및 성장 발전에 있다’고 말했다. 기업의 목표를 달성하는 일차적인 책임이 최고경영자에 있다고 볼 때, 현 사업에서의 단기적 이익 창출과 신사업 개척을 통한 장기적 성장 발전을 이뤄내는 일이야말로 최고경영자의 최우선적 책무임에 틀림없다.

『CEO처럼 행동하라』의 저자 D. A Benton은 성공하는 리더들의 공통점으로 ‘마치 복음을 전하는 것과 같이 때와 장소를 가리지 않고 자사의 제품과 서비스를 열정적으로 파는 것’을 지적하고 있다. 국민은행 김정태 행장은 ‘기업이 적자를 내는 것은 죄악이다. 이익 창출을 위해 우리 모두가 장사꾼이 되어야 한다’고 전직원을 강하게 독려하면서 이익창출에 열과 성을 다하고 있다. 세계적 컨설팅 회사가 이미 사망선고를 한 한국전기초자를 살려내 영업이익률 37%라는 초우량 기업으로 전환시킨 서두칠 전 사장 사례도 결국, 이익창출이라는 역할을 충실히 한 것에 다름 아니다.

현 사업에서 이익을 극대화하기 위해서는 고객중심의 마케팅, 다수의 경쟁자와의 싸움에서 이길 수 있는 핵심역량 구축, 시장중심의 기술개발, 인적자원의 최적활용과 더불어 끊임없는 혁신과 구조조정 작업등이 어우러져야 가능하므로 최고경영자는 경영전반을 최적화하여 글로벌 차원에서 경쟁력을 갖출 수 있는 강한 회사를 만들어 가도록 끊임없는 노력을 하여야 한다.

기업의 장기적인 존속과 발전을 위해서는 현 사업에서의 이익 극대화만으로는 부족하다. 지속적 성장 발전을 위해서는 한 사업에서의 성공을 디딤돌로 하여, 관련된 시장과 제품으로 사업을 확장하여 새로운 고객에게 새로운 가치를 제공할 수 있는 사업다각화가 필요하다. 물론 무조건적인 사업확장은 지양되어야 하며, 회사의 핵심역량, 시장, 제품 등과 관련이 있는, 그리고 회사가 세계적인 경쟁력을 갖출 수 있는 사업으로 선택적인 진출이 이뤄져야만 생존이 가능함은 당연한 일이다.

역사상 위대한 사업가들은 새로운 사업의 창출에 있어 탁월한 능력과 열정을 보여주고 있다. 오백원 짜리 지폐 한 장으로 세계적 투자가를 설득하여 오늘의 현대 중공업을 일궈낸 고 정주영 현대그룹 회장, 많은 사람들이 반대하던 반도체 사업에 진출하여 오늘날 한국경제의 중추적 역할을 담당하게 한 고 이병철 삼성그룹 회장, 시장조사 결과와는 반대로 워크맨 사업에 과감히 진출한 모리타 소니 회장, 인터넷과 주문생산 방식의 컴퓨터 사업을 통해 PC 사업의 리더가 된 델 컴퓨터의 마이클 델 회장, 평범한 커피전문점



을 세계적인 기업으로 발전시킨 하워드 쉘츠 스타벅스 회장, ‘모든 책상 위에 컴퓨터를 놓고 쓰도록 할 것’이라는 비전하에 컴퓨터 운영체제를 비롯한 여러 가지 사업에서의 성공을 통해 세계 최고의 갑부가 된 마이크로 소프트 빌 게이츠 회장등 모든 위대한 경영자들이 바로 새로운 사업을 창출하거나 혹은 비즈니스 모델을 새롭게 바꿔 성공을 일궈냄으로써 위대한 경영자의 반열에 올랐다.

사업 개척자로서의 최고 경영자의 역할을 충실히 수행하기 위해서는 1) 사업에 대한 열정, 2) 신사업을 구상하는 창의력과 도전 정신, 3) 미래에 대한 통찰력, 4) 고객의 니즈에 대한 확실한 이해, 5) 신사업 추진에 따른 고난과 역경을 이겨내고 사업을 현실화시켜, 이익을 실현할 수 있는 강한 의지와 추진력이 필요하다.

## 인적자원 활용과 개발자로서의 역할

**기업의 생존과** 성장은 경영진을 비롯한 핵심적인 인적자원을 어떻게 확보하고 개발하며 활용하는가에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 기업의 목적을 달성하는 수단은 바로 사람들과 함께 하는 것이다. 어디론가 방향을 정해서 사람들의 힘을 한 곳으로 모아 성취를 이뤄내는 것, 그것이 바로 경영이고, 그것이 바로 리더의 역할이다. 회사의 비전과 이념, 문화에 비추어 적절한 사람을 선발하는 것, 잘 훈련시키고 제대로 평가하여 적재적소에 배치하는

것, 그들 스스로 열정을 가지고 최선을 다해 창의적이고 도전적으로 팀워크를 발휘하면서 일할 수 있도록 동기부여와 임파워먼트를 하는 역할이 여기에 해당한다.

피터 드러커는 ‘모든 경영자는 다른 어떤 일보다도 사람을 관리하고 그와 관련한 의사결정을 내리는 데 많은 시간을 투자한다. 인사결정은 그 결과 및 영향력의 지속성에 있어 다른 어떤 의사결정보다도 장기적이기 때문이다. 인사결정을 소홀히 하는 경영자는 경영성고가 낮은 경영자보다도 커다란 위험 요소를 기업에 제공하고 있는 것이다’라고 말함으로써 인적자원 관리자로서의 경영자 역할의 중요성에 대해 강조하고 있다.

『잭 웰치 - 끝없는 도전과 용기』라는 자서전에서 잭 웰치 GE 전 회장은 20여 년간의 CEO 생활 중 75%가 사람에 관한 것이라라고 자랑스럽게 쓰고 있다. 그는 한국 경영자를 위한 강연에서 경영자의 가장 중요한 역할이 무엇이라고 생각하느냐는 질문에 “경영자는 한 손에는 물뿌리개를, 또 다른 한 손에는 비료를 들고 꽃밭에서 꽃을 가꾸는 사람과 같다”고 대답했다. 꽃이 하늘을 향해 무럭무럭 자라도록 물과 비료를 주는 것처럼 인재들을 발굴하여 그들이 자신의 능력을 십분 발휘할 수 있도록 도와주는 것이 경영자의 역할이라는 것이다. 그는 자신의 시간 가운데 75%를 사람들을 위해 할애하며, GE의 모든 간부들 이름을 기억했고, 그들을 일일이 닉네임으로 불렀으며, 또한 그들 각자의 장점과 개발해야 할 점들을 꿰뚫고 있었다고 전해진다.

잭 웰치는 '인적자원이 가장 중요한 미래의 지식기반 경제에서 경영자의 가장 중요한 역할은 인적자원의 개발, 즉 Empowerment이다' 라는 말도 남기고 있다.

나 스스로 3년 정도의 사장 경험을 돌이켜 볼 때, 매일 매일 새롭게 배우는 것이 있다면, 그것은 바로 인적자원 관리에 대한 깨달음이다. 사람을 채용하는 것, 사람을 평가하는 것, 동기부여 하는 것, 커뮤니케이션 하는 것, 비전을 공유하는 작업, 그들의 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 것, 적재적소에 배치하고 팀웍을 이뤄 성과를 만들어 내는 것, 조직에 활력을 불어넣는 것, 그리고 직원들의 경험을 축적시켜서 성장시켜 나가는 것, 이런 모든 것들이 바로 인적자원 관리와 관련되는 것인 바 어느 하나 소홀히 할 것이 없고, 어느 하나 쉽게 할 수 있는 부분이 없다.

인적자원 관리는 만물의 영장인 사람과 관련되는 일이기 때문에 세심한 배려와 깊은 애정을 가지고 열과 성을 다해 접근해야 한다. 회사의 핵심자원인 인적자원의 활용 극대화와 장기적 관점의 개발을 통해 회사 가치를 극대화하는 것은 많은 경험과 지식, 기술(Skill), 그리고 인간적인 매력에서 우리나라의 리더쉽이 함께 작용할 때 만이 가능하다.

## 원칙중심의 리더쉽

1. 설득력 - 내면으로부터 내 의견을 받아들이도록 하는 힘
2. 인내심 - 결점만 보지말고 잠재적 역량을 믿고 시간을 기다리며 관계를 유지함
3. 상냥함 - 거칠게 대하지 말고 무뚝뚝하지 않고, 강제적이지 않은 것
4. 학습력 - 자만에 빠지지 않고 겸손한 자세로 끊임없이 새로운 것을 학습
5. 포용력 - 조건 없이 사랑을 베풀고자 하는 힘
6. 친절함 - 민감하고 주의 깊고 사려 깊다는 것
7. 지식 - 영향력을 행사하는 것과 지식은 같은 것
8. 자제력 - 다른 사람의 실수를 양해하고 나의 실수를 인정하는 것
9. 일관성 - 마음속에 있는 일련의 신념과 가치들로부터 나오는 사고와 행동의 일치
10. 성실성 - 말과 느낌과 사고와 행동을 맞추고자 노력함으로써 그것들을 하나로 일치시키는 삶

(Blaine Lee, The Power Principle(1999))

## 변화와 혁신 주도자로서의 역할

경영환경은 불연속적인 변화의 연속선상에 놓여있다. 이와 같이 기업을 둘러싼 환경, 즉 경쟁자, 고객, 기술적 환경이 매일매일 급속도로 변화하고 있는 상황에서 회사가 이보다 먼저 변화하지 않

는다는 것은 곧 쇠퇴를 의미한다. 그런 측면에서 회사를 경영한다는 것은 바로 끊임없는 변화와 혁신관리의 연속이라 할 수 있다. 기업의 수명은 30년으로 알려져 있다. 변화하는 환경 속에서 30년의 수명을 넘어 지속적인 성장 발전을 일궈내는 역할을 다하기 위해서 최고경영자는 사업모델을 비롯한 경영 전 분야에서 끊임 없는 변화와 혁신을 이뤄내야 한다.

잭 웰치 전 회장의 20년에 걸친 CEO 생활은 그 자체가 변화와 혁신의 연속이었다. 취임 후 세계적 차원에서 1, 2위 사업체만 남긴다는 사업구조 조정에서부터 시작하여, 학습조직, 식스 시그마, 벽 없는 조직, 워크아웃 제도, 인터넷 경영에 이르기까지 단 한시도 변화와 혁신이라는 화두와 떨어져 살아본 적이 없는 생활, 그것이 바로 모든 최고경영자들에게 귀감이 되는 변화와 혁신 주도자로서의 최고경영자의 역할인 것이다.

변화와 혁신이라는 화두는 어제 오늘에 와서 새롭게 대두된 것이 아니다. 인류의 역사, 기업의 역사 그 자체가 바로 변화와 혁신을 통해 발전되어 왔다. 수 천년 전 중국 우왕이 '일신우일신'을 세숫대야에 새겨 매일매일 변화와 혁신의 각오를 새롭게 한 사실은 익히 알고 있는 이야기이다. 슉페터는 일찍이 '창조적 파괴'라는 말로 변화와 혁신의 필요성을 역설했다.

1900년대 초반 아무도 상상하지 못하던 컨베이어 생산시스템을 도입하여 자동차의 대중화 시대를 열었던 헨리포드는 『나의 산업론-1929년』이라는 저서에서 “변화를 거부하는 사람은 이미 죽은

사람이다. 장례식을 했느냐 안했느냐는 사소한 문제이다”, “안정성이라는 것은 시냇물에 떠내려가는 죽은 물고기와 같다. 이 나라에서 우리가 아는 유일한 안정성은 변화뿐이다”, “내가 젊은이들에게 들려주고 싶은 말은 이것이다. 만약 목표를 성취하는데 방해가 된다면 모든 시스템을 뜯어고치고, 모든 방법을 폐기하고 모든 이론을 던져버려라”와 같이 오늘날 들어도 섬뜩할 정도의 강도로 변화와 혁신의 필요성을 역설하고 있다.

경영혁신의 구루인 톰 피터스는 “변화를 지배하는 자가 성공한다”고 말했으며, 류 플랫 (Lew Platt) 휴렛팩커드 회장은 “과거에 당신을 성공으로 이끌었던 바로 그 비결이 새로운 세계에서는 먹히지 않을 것이다”라고 말하면서 최고경영자의 변화관리 역할을 강조하고 있다. 앞에서 살펴 본 스타벅스의 하워드 슐츠 회장과 델 컴퓨터의 마이클 델 회장은 사업모델의 혁신을 통해 성공을 일궈낸 변화와 혁신의 훌륭한 사례가 된다.

변화와 혁신의 리더가 되기 위해서는 1) 경영이 바로 변화와 혁신 그 자체라는 것에 대한 확실한 인식을 갖고, 2) 스스로 변화를 즐기는 것은 물론, 3) 변화와 혁신에 친숙한 기업문화를 만들어야 하며, 4) 모든 조직 구성원이 최고경영자와 회사의 비전에 대한 신뢰를 바탕으로 변화에 동참할 수 있도록 도덕성과 훌륭한 인격을 갖추고 있어야 한다.

최고경영자는 “누구나 세상을 변화시키려 하지만 자기 자신을 변화시키려는 사람은 아무도 없다”는 톨스토이의 금언을 되새겨

스스로 혁신하고 변화하려는 노력을 계속해야 한다. 자기 자신을 혁신하지 못하고는 회사를 혁신할 수 없기 때문이다. 잭 웰치 회장도 “경영지도자는 자신부터 먼저 변화를 수용해야 한다. 자신은 변화하지 않으면서 남을 변화시킬 수 없다. 개혁과 변화 추진에 대한 확고한 의지를 갖고, 모든 GE인들에게 개혁의 비전을 제시하고 이를 끊임없이 설득함으로써, 전체 GE인들이 하나의 목표와 가치관을 공유하도록 하는데 성공했다”고 자서전에서 밝히고 있다.

### 이해관계자 관리와 사회적 책임 수행자로서의 역할

**최고 경영자는** 하나의 조직, 즉 기업의 대표를 맡고 있는 사람이다. 따라서 해당 조직의 목표인 ‘단기적 이익 창출과 장기적 성장 존속’을 이뤄내는 일차적인 책무와 더불어 최고 경영자는 사회의 다양한 구성체 중 하나인 기업의 대표로써, 사회적 책임과 역할을 수행해야 하는 책무를 가지고 있다.

사회는 기업, 국가, 일반 소비자, 환경, 협력업체, 주주, 채권자 등 다양한 이해관계자로 구성되어 있음은 주지의 사실이다. 이해관계자 집단이 기업에 요구하는 ‘사회적 책임’은 시간이 흐를수록 증대될 것으로 예상된다. 높아지는 소비자 주권, 지속 가능한 개발을 모토로 하는 환경문제, 엄격한 투명성을 요구하는 주주의 요구가 그러한 사회적 책임과 이해관계자 집단의 요구를 나타내는 실례가 된다.

미래에는 점증하는 이해관계자 집단의 요구에 적절하게 대응하는 것이 기업의 목표 달성에 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 최고경영자는 조직을 대표하는 사람으로서, 이들 외부의 다양한 이해관계자 집단의 요구에 소극적으로 대응하는 것이 아니라 적극적이고 능동적으로 대응함으로써, 조직 본연의 목적을 달성해 나갈 수 있어야 한다.

조직 내부의 종업원은 물론이고, 주주, 채권자, 고객, 환경, 정부, 시민단체간에 상충되는 이해관계를 적절히 조정해서 기업 가치를 극대화하기 위해서는 최고경영자는 이해관계자 관리와 대 사회적 책임을 다하는 것을 기업의 최상위 전략으로 자리매김 할 수 있어야 한다. 또한 자기 자신 뿐만 아니라 모든 조직원들이 사회 구성체로서의 기업의 사회적 책임을 다하는 것을 중요하게 인식하게 하여야 하며, 문제가 터졌을 때 사후약방문 격으로 대응하는 것이 아닌, 사전적이고 능동적인 대응을 할 수 있는 시스템을 구축 운영 하여야 한다.

### 상충되는 목표간의 균형을 맞추는 역할

‘경영은 의사결정의 종합예술’이라 일컬어진다. 옳고 그른 것 중 하나를 택하는 것은 비교적 쉬운 일인 반면, 둘 다 옳은 것, 둘 다 소중한 것, 둘 다 가치가 있는 것 중 하나를 고르는 것은 대단히 어려운 일이다. 그런 점에서 여러 가지 상충되는 목표간의 조화와

균형을 잡아가는 것이 최고 경영자의 중요한 역할이라 할 수 있다.

쉽게 접할 수 있는 예로써, ‘단기적 이익 극대화와 장기적 성장 발전간의 균형을 잡는 일’을 들 수 있다. 최고경영자가 단기적 이익에 치중하면 장기적 이익 잠재력을 훼손할 수 있다. 단기적 이익만을 추구하다 보면 일시적으로 회계 부정을 저지르게 되는 유혹을 받는 경우가 많다. 단기 이익 극대화를 위해서는 연구개발과 직원교육, 그리고 마케팅에 소요되는 비용 지출을 꺼리게 되지만, 이들은 장기적 관점에서 회사의 가치를 올린다는 점에서 결코 줄여나가서는 안될 중요한 투자가 된다. 이때 최고 경영자는 단기적 이익과 장기적 성장 존속이라는 두 마리 토기를 잡기 위해 균형을 취할 수 있어야 하며, 거기에 따라 조직이 가진 자원을 적절히 배분(Resource allocation)할 수 있어야 한다. 휴맥스 변대규 사장이 회사의 좋지 않은 상황을 미리 미리 투명하게 주주들에게 알리는 것은 장기적인 투자자 관계 유지를 위해 단기적 주식가치 하락을 감수하는 균형 잡힌 용기 있는 선택이라 할 수 있다.

이외에 CEO는 낙관적 기대와 냉철한 현실인식 사이에서도 균형을 유지할 수 있어야 한다. 최고 경영자가 원대한 꿈과 희망을 가지지 못하면 조직의 발전은 기대할 수 없다. 반면에 최고 경영자가 냉혹한 현실에 대해 철저한 인식을 하지 못하면 이 또한 공허한 메아리에 불과하다. 따라서 최고 경영자는 미래에 대한 꿈과 희망, 그리고 현실의 냉혹함을 균형적으로 취할 수 있어야 한다.

한편 최고경영자는 외로운 결단과 현실과의 타협에도 적절한 균형을 찾을 수 있어야 한다. 최고 경영자 독단으로 의사결정하고 독단적으로 업무를 추진하는 것은 많은 반대에 부딪혀 결국은 실패하게 된다. 그러나 많은 경우에 직원들이 최고 경영자의 미래에 대한 통찰력을 이해하는데 상당한 시간이 소요된다. 이 경우 최고 경영자는 미래에 대한 통찰력을 바탕으로 과단성 있는 결정을 해야 함과 동시에 이를 조직에 전파시켜 동참하는 힘을 만들어내기 위해 직원들과 많은 의견을 교환하고 적절히 타협할 줄 알아야 한다. CEO는 귀가 있어야 하지만, 그것은 참고사항일 뿐, 최종 결정은 CEO 스스로 내리는 것이다. 이것이 바로 CEO의 고뇌에 찬 위대한 결정이다. 김정태 국민은행장의 주식 폭락 시점에 수 조원을 주식에 투자한 결단, 이병철 회장의 반도체 사업 진출 결정, 박정희 대통령의 경부선 건설 결정, 한국 축구 4강 신화를 일궈낸 히딩크 감독의 독특한 용병술과 같은 위대한 결정들은 당시에는 많은 사람들의 반대를 무릅쓰면서 결정되고, 강행된 것이었다. 최고 경영자는 위대한 결정에 따르는 반대를 무릅쓰고 나갈 수 있는 용기와 추진력을 갖추고 있어야 하며, 다른 사람들을 과감히 설득할 수 있는 설득력과 목적을 달성하기 위해 적절한 방법을 함께 모색하는 타협(?)의 자세를 동시에 갖추고 있어야 한다.

과거 3년 간의 대표이사 경험에서 가장 어려운 것이 무엇이냐고 스스로에게 묻는다면, 나는 단연코 ‘여러 가지 상충되는 일들 중에 균형을 취하는 일이었다’라고 말할 수 있다. 단기적 이익을 추

구하면서 동시에 장기적 성장 발전을 도모하는 일, 낙관적 기대와 냉혹한 현실 인식의 조화를 유지하는 일, 자율 책임경영과 지도 간섭사이에서 적절히 균형을 유지하는 일들이 현실적으로 가장 어려웠던 일이었다.

이와 같이 상충되는 목표간의 균형을 유지하기 위해서는 최고 경영자 스스로 한쪽에 치우치지 않는 균형적 사고방식과 행동양식을 유지할 수 있어야 하는데, 이는 자칫하면 우유부단함으로 비취질 수 있으므로 특별한 경계를 필요로 한다.

### 21세기형 경영자의 6대 특징

- 환경에 기민하게 대응하는 속도 (Speed)
- 부단한 혁신추구(Change)
- 뛰어난 국제감각(Global)
- 정보화에 대한 염의 (Information)
- 관련업무의 전문지식 (Knowledge)
- 창의적 사고 (Creativity)

\* 자료 : 삼성경제연구소

## 2) 왜 자기를 제대로 볼 줄 알아야 하는가?

**최고경영자로서의 비전을** 확고하게 설정하기 위해 미래 환경에

대한 분석 못지 않게 중요한 것이 바로 현재 자신의 모습을 제대로 파악하는 것이다.

그러나 의외로 많은 사람들이 자신의 모습을 객관적으로 파악하고 있지 못한 상태에서 하루하루 살아가고 있다.

일반적으로 우리는 자기 자신에게 관용적이다. 그러나 자기 자신에 대한 냉정한 평가 없이는 더 이상의 발전을 기대할 수 없다. 이 같은 이유로 기업에서 경영전략 및 비전을 수립할 때 외부 환경 분석과 똑 같은 차원에서 내부능력 분석을 실시한다.

개인 차원에서도 마찬가지로 위에서 살펴본 21세기형 최고경영자의 역할과 자질에 비추어 자신의 현재 모습(즉, 자신의 강점은 무엇이고 약점은 무엇인지)을 정확히 살펴보는 것이 최고경영자가 되기 위한 비전과 전략을 수립하는데 기초작업이 된다.

## 3) 자기 자신을 똑바로 보기 위한 방법

**자신의 강약점을** 제대로 파악하기 위해서 활용 가능한 다양한 방법이 있다. 그중 대표적인 것이 자신의 강점과 약점을 나열해 보는 것이며, 다른 사람을 벤치마킹(Benchmarking)하는 것도 하나의 방법론이 될 수 있다.

이때 반드시 염두에 두어야 할 사항이 바로 미래환경변화에 비추어 보았을 때의 자신의 강약점 분석이 되어야 한다는 점이다. 즉

자신이 최고경영자로 활동할 시점에 경영자에게 요구되는 여러 가지 자질과 능력들을 개인이 현재 보유하고 있는지 판단해야 한다는 것이다. 현재시점에서는 강점으로 작용하지만 어느 시점이 지나면 단점으로 바뀔 수 있는 부분도 있으며 반대로 현재는 약점처럼 보이지만 미래에는 강점으로 작용할 수 있는 부분도 있기 때문이다.

아래에서는 대표적인 자기 분석 방법 몇 가지를 설명하기로 한다.

## 사색을 통한 자기 바로 알기

**자기 자신의** 강점과 약점을 파악하는 가장 좋은 방법은 바로 사색을 통한 자기 성찰의 방법이다.

현대인은 너무나도 많은 일에 쫓겨서 자기 자신을 돌아 볼 수 있는 특별한 시간을 만들어 내지 못하는 경우가 일반적이다. 그러나 제 아무리 바쁘더라도 미래를 창조하는 기회를 만들기 위해서는, 아니 이러한 바쁜 일상 속에서 탈출하기 위해서라도 자기 자신을 돌아볼 수 있는 용기와 시간을 내는 것이 필요하다.

『내면세계의 질서와 영적 성숙』이라는 책을 쓴 고든 맥도널드(Gordon MacDonald)는 매월 매주 특정한 날을 자기만의 사색을 위해 먼저 비워두라고 말하고 있다. 일주일 혹은 한 달의 시간계획을 작성하기 전에 자신과의 대화를 위한 시간을 사전에 배정해 놓으라는 것이다. 이렇게 자신과의 대화를 위해 비워둔 시간만큼은

그 어떤 약속보다도 우선적으로 생각하고 아무리 중요한 일이 있더라도 이를 변경하지 말고 반드시 지킬 것을 권유하고 있다.

혼자 하는 등산은 이런 점에서 더없이 훌륭한 방법이 된다. 땀 흘려서 혼자 정상을 향해 한 발 한 발 내딛다 보면 일상 속에 빠져있는 자기를 돌아볼 수 있는 기회가 많아지기 때문이다.

그러나 시간만 있다고 자신에 대한 평가를 내릴 수 있는 것은 아니다. 따라서 자신이 현재 가지고 있는 장점은 무엇이고 미래 경영자에게 필요하다고 생각되는데 현재 가지고 있지 못한 것은 무엇인지를 문서화하고 이를 도표화하는 의식적인 노력이 필요하다.

사색을 통한 개인의 강약점 파악 사례

필요자질	현재상황	강약점 구분
글로벌 경영능력	영어 의사소통 부자연, 외국 경험 부재	약점
기술에 대한 이해	문과 출신, 생산 현장 경험 부재	약점
도덕성	종교생활, 좋은 인간관계	강점
경영지식	다양한 실무 경험, MBA취득	매우 강함

## 벤치마킹(Benchmarking)을 통한 자기 평가

**경영 이론** 중에 벤치마킹이라는 것이 있다. 그 사전적 의미는 ‘주요 업무 프로세스의 경쟁력 수준을 세계적 수준의 특정기업과 비교 분석하고 격차극복을 위한 지속적인 학습과 개선을 도모하는 것’이다.

이러한 벤치마킹 기법을 자신의 현재 역량을 확인하는데 그대로 사용할 수가 있다. 즉 GE의 잭 웰치 회장이나, 마이크로 소프트의 빌 게이츠 회장등 전 세계를 통틀어 가장 뛰어난 것으로 인정받고 있는 월드 베스트(World Best) 경영자를 벤치마킹 대상으로 선정 하여, 그들의 어록이나 경영활동 및 자서전 등 여러 가지 모습을 관찰함으로써 세계 최고 수준의 경영자와 나 자신의 갭(Gap)을 발견해 내는 것이다.

여기서 주의할 점은 벤치마킹의 상대를 잘 고르라는 것이다. 물론 주위에 있는 상사나 동료도 벤치마킹의 대상이 될 수 있을 것이다. 그러나 벤치마킹 이론 중에서 상당히 중요한 비중을 차지하고 있는 ‘세계 최고 수준을 벤치마킹 하라’라는 격언을 상기하는 것이 좋다. 즉 주위에 있는 상사나 동료가 나보다 나은 것이 있다 하더라도 그들이 가진 장점이 미래의 경영자에게 필요한 자질에 못 미치는 경우가 일반적이므로 이를 그대로 본받아서는 안 된다.

경험적으로 판단할 때, 우리 주위에는 있는 그대로 벤치마킹 할 상대가 많지 않다. 물론 전체적으로 모든 부분을 벤치마킹 하기보다는 특정한 상대에게 특정한 부분만 벤치마킹 할 수도 있다.

국내외를 통틀어 배울만한 최고경영자 몇몇을 들면 다음과 같다. 무엇보다도 20세기 대미를 장식한 잭 웰치 GE 전회장을 들 수 있다. 본서에서도 잭 웰치로부터 배울만한 훌륭한 점 몇 가지를 소개하고 있으나 ‘경영의 신화적 존재’로서 잭 웰치는 별도로 연구할 만한 가치가 충분히 있는 훌륭한 경영자의 귀감이 되고 있다. 또한

‘경영의 천재’라 불리는 노키아의 요르마 올릴라, 최단 시일내 세계 최고기업을 일궈낸 마이크로 소프트의 빌 게이츠와 시스코 시스템즈의 존 체임버스 회장, 평범한 커피사업을 통해 세계적인 기업을 일궈낸 스타벅스의 하워드 쉘츠, 국내 기업인으로서 국민은행 김정태 행장, 서두칠 이스텔시스템즈 사장등을 벤치마킹할 필요가 있다. 이들 훌륭한 경영자들에 관해서는 서적을 비롯해 참고자료가 상당수 나와있다. 이런 자료들을 시간이 나는대로 읽어 보고, 그들에게서 배울만한 좋은 내용들은 별도로 메모해두고 자신의 현재 모습과 늘 비교해 보는 지표로 삼는 습관을 들이면 자기도 모르게 조금씩 그들을 닮아가는 모습을 발견할 수 있을 것이다.

특별히 갓 회사에 취직한 신입사원들에게 해주고 싶은 말이 있다. 신입사원 때는 모든 것이 신기하게 보일 수 있다. 따라서 자칫 선배들을 보고 동경하고 이를 그대로 따르려는 경향이 있다. 그러나 오히려 선배들이 해온 많은 부분은 오히려 개선해야 할 부분이 지 따라해야 할 부분은 적다. 이것을 명심해야 한다.

## 타인으로부터의 자신에 대한 평가 얻기

**자신의 강약점에** 대한 객관적인 평가를 위해서는 반드시 필요한 부분이지만, 실제로 실행하기가 쉽지 않은 것이 바로 외부로부터 자신에 대한 객관적 평가를 얻는 것이다. 많은 사람들이 다른 사람의 부족한 부분을 있는 그대로 지적하는 것을 꺼려한다. 무엇보다



다도 그것을 듣는 사람이 좋아하지 않기 때문이다.

따라서 자신에 대한 비판의 말을 잘 들을 수 있는 편안한 사람이 될 수 있도록 많은 노력을 해야하며, 더 나가서는 자기에게 비판적인 사람들과 친하게 지낼 수 있도록 해야한다. 즉, 많은 사람들이 '저 사람은 듣기 싫은 말을 잘 듣는 사람'이란 이미지를 갖게 하는 것이 중요하다.

나는 완벽을 추구하는 경향이 있어서 남으로부터 자그마한 질책이라도 받는 것을 무척 괴로워하는 스타일이다. 솔직히 고백해서 나 자신이 아무리 개선하려고 해도 잘되지 않는 부분이 나에 대한 평가를 외부로부터 듣는 것을 꺼려하는 성정이다.

회사 경영을 책임지고서는 사장이 그런 평가를 잘 듣는 것이 얼마나 필요한지 깨닫고 있으면서도 과거에 비해서 더욱 더 싫은 소리를 듣는 것을 꺼려한다는 것을 느끼곤 한다. 심지어는 용기를 내어 나에게 간접적으로나마 개선해야 할 점을 지적해주는 고마운 직원들에게 나 자신도 모르게 싫어하는 내색을 할 때가 많다. 이럴 때는 곧바로 후회하고 그들에게 고마운 마음을 갖곤 하지만, 개선점을 지적하는 그 순간에는 표정이 굳어지는 것을 아직까지는 고치지 못하고 있다.

나는 하기 힘든 말을 하기 위해 술의 힘을 빌리는 것을 썩 좋아하지 않는다. 그러나 많은 경우에 술자리에서 거나하게 취한 다음에 주위 사람들로부터 '이런 부분은 고쳐주면 좋겠다'는 건의를 듣곤 한다. 그럴 땐 술이 필요악이구나 하는 생각도 든다.

가까운 사람과 여행을 함께 하는 것은 자신에 대한 진솔한 평가 의견을 듣는 좋은 기회가 될 수 있다. 나는 최근 고객사 전략수립을 위한 워크샵(Work-shop)에 같이 참여한 동료와 한적한 곳에서 비교적 오랜 시간 동안 얘기하면서 자연스럽게 나 자신의 약점을 많이 전해 듣고 개선하고자 노력 중이다.

## Gap Analysis

**미래환경에 대한** 정확한 이해를 바탕으로 그것에 비춰 보았을 때의 자신의 강점과 약점을 찾는 노력이 필요하다.

현재 자기가 갖고 있는 장단점에 대한 분석도 필요하지만 그것보다는 미래 경영자의 역할과 자질을 먼저 설정하고 그것에 비추어 볼 때 자신의 강약점은 무엇인가를 파악하고 그러한 갭을 극복해 나가기 위한 노력을 해야 한다.

이는 경영전략에서도 활용되는 방법이다. 갭(Gap) 분석은 미래의 바람직한 목표상과 대비하여 현 상황을 비교 분석하고 현재 상태가 그대로 지속될 경우에 과연 조직의 목표를 제대로 달성하겠는가하는 통찰력을 얻는 분석 방법이다. 이 경우 미래 목표와의 갭이 크면 클수록 뭔가 획기적인 노력을 경주해야 함은 당연하다. 미래에 대한 원대한 꿈과 비교해 보면 어쩌면 자신의 초라한 현재 모습만을 발견하게 되어 더욱 더 위축되는 느낌을 가질 수도 있을 것이다. 그러나 그렇다고 애써 외면한다면 자기 발전을 위한 좋은 기

회를 스스로 포기해 버리는 우를 범할 수 있다.

나는 그럴수록 강한 신념과 집념을 가지고 노력한다면 초인적인 힘을 발휘해서 그러한 전략적 껍을 메워 나갈 수 있는 힘과 지혜를 모든 젊은이들이 갖고 있다고 늘 믿고 있다.

## 개인 사례 및 시사점

**나는 1988년** 12월에 대학을 졸업하고 대기업에 입사했으며, 입사 후 몇 개월이 지난 시점에서 장차 최고의 경영전문가가 되겠다는 나름대로의 목표를 설정했다. 당시 나는 미래 경영자가 되기 위해서는 미래에 대한 통찰력을 가져야 하며, 또한 회계, 마케팅, 전략에 관한 지식, 그리고 적극적인 인간관계 유지, 외부 전문가와의 네트워킹이 필요하다고 보았다. 또한 글로벌 경영마인드와 더불어 영어 사용능력은 필수라고 생각했다.

이러한 인식을 바탕으로 나는 직장생활을 하면서 동시에 회계사 시험을 준비했고, 기회가 주어지자 미래기획단에서 미래에 관한 시나리오를 맡아서 작업하면서 미래에 관한 수많은 서적을 탐독했다.

아울러 직장생활을 하면서 동시에 대학원에 진학하였다. 대학원에서 전공을 선택할 때 마케팅이나 회계 혹은 재무를 선택해서 공부할까 생각했으나 국제경영전략부분을 공부하기로 최종 결정했다. 마케팅은 가장 관심이 있는 분야였고, 회계나 재무 분야는 그

때 당시 회사에서 맡고 있던 일과 직접 관련이 있었기 때문에 쉽게 공부할 수 있어서 학위만을 위해 선택한다면 그들을 전공으로 선택했을 것이다. 그러나 다소 어렵다 하더라도 국제경영을 공부하는 것이 나의 현저한 약점이었던 글로벌 경영자로서의 자질을 키울 수 있다고 생각했기에 누구나 생각하는 쉬운 방법이 아닌 힘든 길을 택했다.

이와 같은 많은 노력을 기울인 것은 미래에 경영자가 갖추어야 할 자질과 비교해 볼 때 내가 가진 것이 많지 않았기 때문이다. 이제 나는 나도 미래 경영자에게 필요한 약간의 자질을 갖추고 있다고 자부한다. 그 이유는 내가 보통사람과 같이 평범한 직장생활에 안주하는 대신 직장 생활을 하는 동시에 회계사 시험 준비를 통해 재무 지식을 상당 부분 습득했고, 대학원에서 국제 경영전략파트를 공부했기 때문이며, 아래와 같이 미래를 위한 준비 차원에서 다양한 실무 경험을 능동적으로 해 왔기 때문이다.

10여년에 걸친 다양한 업무 경험, 그것도 구매, 영업, 회계, 기획, 그룹 기획조정, 미래 비전 및 장기전략, 경영혁신, R&D전략 및 관리, 그룹 구조조정 및 M&A등 생산을 제외한 전 분야의 경험과 30여 개의 계열사를 거느린 그룹 회장부속실에서의 경험은 나에게 훌륭한 자산이 되고 있다. 나는 또한 회계, 전략, 인사조직 등 경영전반에 대한 나름대로의 이론과 실무가 결합된 지식을 어느 정도 갖추고 있으며 미래기획단 근무시 읽은 수많은 미래 서적을 통해 미래에 관한 약간의 통찰력을 갖고 있다고 생각한다.

그럼에도 불구하고 아직도 가지고 있는 많은 약점을 보완하기 위한 더 많은 노력이 필요하다고 본다. 그 중에서도 글로벌 경영능력, 즉 이문화 체험과 완벽한 영어구사능력은 나에게 절대적으로 필요한 최우선 보완과제이며, 기술에 대한 폭 넓은 이해도 지속적으로 획득해 나가야 할 과제이다.

나는 GE의 잭 웰치 회장, 마이크로 소프트 빌게이츠 회장, 인텔의 전 회장인 앤드류 그로브, 노키아의 요르마 올릴라, 시스코 시스템즈의 존 체임버스회장 등 세계적으로 유명한 최고경영자들을 벤치마킹 대상으로 삼아 그들과 관련된 서적이나 잡지 기사, 심지어는 신문 기사 하나라도 꼭 챙겨서 읽으면서 그들에게서 배우려는 노력을 게을리 하지 않는다.

김우중 전 대우그룹 회장이 쓴 책의 제목처럼 '세상은 넓고 할 일은 많다'. 또한 시간은 없는데 보완해야 할 약점은 너무나 많다. 그러나 훌륭한 경영자가 되기 위해서 장기적 관점에서 충분한 시간을 가지고 이러한 약점을 보완해 나가고 강점은 더욱 더 단련시켜 나가야 한다.

모든 약점을 한번에 보강할 수는 없다. 이를 보완해 나가기 위해서는 ①소요되는 시간, ②쉽게 보완 가능한지 여부(약점 극복의 난이도), ③자신과의 관련성 여부, ④순차적으로 접근 가능한지 여부, ⑤가장 우선적인 것이 무엇인지를 고려해서 선택적으로 접근해야 한다고 생각한다.

최근에는 이공계 출신들이 최고경영자가 되는 경우가 점점 더 많

아지지만 아직도 상경대 출신들이 경영자가 많은 것 같다. 일반적으로는 이공계 출신한테는 경영 관련 지식이 가장 시급히 보완해야 할 약점이 될 것이고, 상경계열 출신한테는 기술에 대한 부분이 가장 큰 약점이 될 것이다.

자신의 강점은 강화하고 약점은 보완하는 현명한 전략적 접근과 용기가 필요하다. 많은 것을 희생하고 포기해야만 시간을 낼 수 있고 약점을 조기에 보완 가능하다는 점에서 용기가 필요하다는 것이다.

일반적으로 전략적인 접근은 약점보완 보다는 강점을 강화하는 것이라고 말해진다. 약점을 보완하느라 많은 시간과 노력을 기울이는 대신 자신이 가지고 있는 강점을 강화시켜서 남들과 차별화함으로써 경쟁력을 갖추는 것이 보다 현명한 접근이라는 논리이다. 이것은 상당한 타당성을 갖춘 논리임에 틀림이 없다. 그러나 약점 보완과 관련해서 꼭 짚고 넘어가야 할 것이 있다. 그것은 소위 '결정적인 약점'에 해당하는 것이다. 우리는 주위에서 다른 것은 다 좋은데 딱 한가지 약점으로 인해 결정적인 문제를 일으키는 경우를 자주 목격하게 된다. 예를 들면 모든 것을 완벽하게 갖추었는데도 불구하고 '술을 너무 탐하고, 술만 들어갔다 하면 문제를 일으키는 경우', '업무에는 최고의 능력을 갖추고 있는데 부하 직원들과의 관계를 너무 못하는 경우'와 같은 것들을 들 수 있다. 나이 30이 넘어 몸에 밴 습관은 아주 특별한 노력이 아니면 고치기 힘들다. 이런 약점은 스스로 깨닫고 있으면서도 고치지 못하는 경

우가 많다. 그러나 이러한 결정적인 약점을 고치지 못하면 당연히 최고경영자가 되는 장도에서 탈락할 수 밖에 없으므로 만약 본인이 이런 약점을 가지고 있다면 특별한 각오를 가지고 반드시 고쳐 나가야 할 것이다.

## 3장 | 최고경영자로서의 비전 설정하기

### 1) 비전을 갖는다는 것의 의미

**미래를 내다보고** 새로운 일을 하려고 할 때 시작은 항상 ‘비전 만들기’에 있다. 인간이란 오랫동안 상상해 왔던 그대로의 인간이 되기 쉽다고 하는 옛 말이 있다. 즉 자신을 위대한 사람이라고 생각하는 사람은 그렇게 될 가능성이 높고, 자기가 쓸모 없는 사람이라고 생각하는 사람은 진짜로 그렇게 될 가능성이 높다. 자기가 생각하는 바대로 실현하기 위한 본인의 노력이 뒤따르기 때문에

그렇게 될 확률이 높다는 것은 어쩌면 당연한 얘기일 수 있다. 비전이란 바로 이런 것이다.

나는 후배들을 만날 때나 신입사원을 만날 때, 채용 인터뷰를 할 때 가장 먼저 그 사람의 비전이 무엇인가를 묻는다. 인생의 성공 여부를 결정짓는 가장 큰 요소가 바로 확고하고 원대한 비전을 가지고 있느냐 하는데 달려 있다는 강한 믿음 때문이다.

솔직히 10여년 전에 대기업에 입사할 때는 나 자신도 사장을 해야겠다는 꿈을 가지고 있지 않았다. 더군다나 월급쟁이 사장도 아니고 내가 직접 사업을 하겠다는 생각은 꿈도 꾸지 못했던 것이 사실이다. 지금 기억으로는 대기업 그룹에 들어가서 나중에 그룹에서 운영하는 경제연구소장이라도 해야지 하는 것이 당시의 소박한 꿈이었다. 당시 회사의 중역 한 분으로부터 '장래 사업을 하고 싶은 생각이 있느냐'는 질문을 받았을 때 단호히 고개를 저었던 기억이 아직도 생생하다.

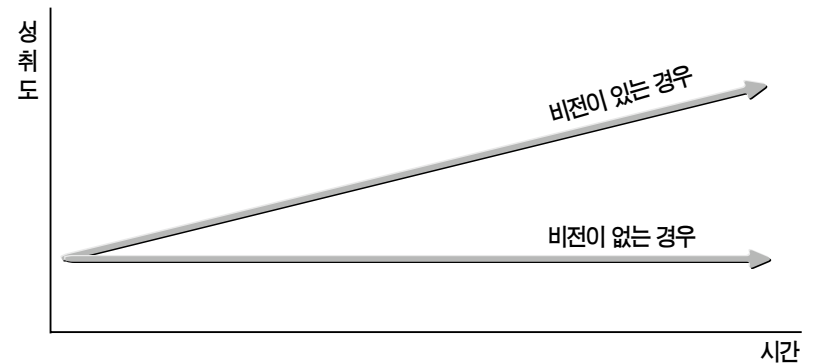
신입사원때 나는 특별한 비전이 없었기 때문에 나태하기 그지없는 나날이었던 대학생활과 비슷한 회사 생활을 약 몇 달간 지속한 적이 있다. 즉 특별하게 업무를 잘하고 싶은 욕심도 없었고, 자기개발을 위해서도 특별한 노력을 하지 않는, 말 그대로 빈둥거리는 생활이었다고 할 수 있다. 나는 대학교 때 유행이던 학생운동도 열심히 하지 못했고, 그렇다고 공부도 열심히 하지 못했다. 지금 생각해보면 이것이 평생을 두고 가장 안타까운 일이다. 학교에 가지도 않고 집에서 잠만 자는 일이 많았고, 사회 활동이라고는 천주교

회 청년회 일을 조금 했던 기억 밖에는 없다. 그 결과 대학 학점은 4.3 만점에 2.6정도였다. 요즘 대학 졸업생들은 800점을 쉽게 맞는 토익(TOEIC)시험의 경우도 대학 졸업 때까지 그런 시험이 있는지도 모를 정도로 공부나 자기개발을 등한시한 생활이었다.

회사에 취업을 하고서도 이런 생활이 몇 개월 동안 계속되었다. 회사 규정상 9시까지 출근이면 8시 55분에서 9시 5분 사이에 출근하는 생활, 퇴근 시간이 되면 가장 먼저 퇴근하는 생활의 반복이었다.

돌이켜 보면 '뚜렷한 비전과 목표가 없었던 것이 나태한 생활의 가장 큰 원인이었다' 라고 생각한다.

비전이 개인의 성장에 미치는 영향



물론 이런 생활을 오래 했던 것은 아니다. 너무나 다행스럽게도 직장 생활을 3개월 정도 했을 때 선배들과 회식하는 자리가 있었

다. 당시 명문 S대 수학과를 졸업한 K선배는 자신이 ‘무슨 일이 있더라도 아침 6시 40분에 출근해서 9시까지 경영관련 책을 읽어 왔으며, 그렇게 대략 2년 정도 공부하다보니 경영학이 전공은 아니지만 경영이론에 대해서 나름대로 상당한 지식을 쌓게되었다’는 취지의 말을 했다. 그 말을 듣는 순간 나는 일종의 전율을 느꼈다. 저 선배는 뭔가 확실한 목적과 강한 의지를 가지고 살아가는데 도대체 나는 뭔가? 이렇게 살면서 인생을 보낼 것인가? 나는 뭘 해야 할까? 이런 질문들이 꼬리에 꼬리를 물고 엄습해왔다.

나는 그 충격에 휩싸여 불과 몇 시간만에 내 인생의 비전과 강력한 목표를 설정했다. ‘나는 최고의 전문 경영자가 되겠다는 꿈을 가지고 지금부터 살아야겠다. 인생은 어차피 한 번인데 뭔가 사회를 위해 보람찬 일을 해야겠다. 사회에 기여하는 일 중 내가 가장 잘 할 수 있고 또 열정을 가지고 할 수 있는 것은 바로 경영자가 되는 것이다. 훌륭한 경영자가 되어 경제적 가치를 많이 창출하여 사회에 제공하는 길이야말로 내가 필생의 업으로 삼아야 할 길이다’라는 어설픈 하지만 확실한 비전을 갖게 되었다.

나는 바로 그 다음날부터 매일 아침 7시 이전에 출근하는 생활을 하면서 나의 모든 가치관과 생활 습관들을 하나 둘씩 바꿔 나가기 시작했고, 새로운 경험과 지식을 조금씩 습득하게 되었고, 다른 사람들도부터도 인정을 받기 시작했다. 내 인생은 그때 그 사건을 계기로 해서 180도 바뀌었고, 그것이 오늘의 나를 있게 하였고 앞으로의 내 인생 전체를 비출 큰 전조등이 되었다.

비전을 가지지 않거나 조그마한 비전을 가지고 살 때 이것이 어떤 결과를 낳는지에 대한 또 하나의 사례를 들어보겠다. 요즘은 보통 대기업에서 대졸 신입사원의 경우 입사 후 3년이면 대리승진을 시켜준다. 그러나 아끼는 대학 후배 하나가 3년이 되었는데도 50% 이상이 승진하는 대리 승진 심사에서 탈락하는 상황이 발생했다. 그 후배가 면담을 신청해 같이 얘기를 나누는 과정에서 나는 그 이유를 어렵פות이나마 알게 되었다. “너의 장래 희망이 뭐고, 어느 정도 까지 회사에서 올라갈 수 있겠느냐?”는 나의 질문에 자기는 이사 직급 정도까지 갈 수 있을 것 같다고 해서 깜짝 놀랐다. 나는 최소한 사장을 꿈꾸고 있는 줄 알았는데, 고작 이사라니, 아아! 그래서 남들 다하는 대리도 ‘명문대 경영학과’를 나왔으면서도 승진심사에서 탈락했구나 하는 생각을 했다. 그에게 내가 해준 답은 ‘당장 지금부터 큰 꿈을 가지고 살아라, 즉 비전을 다시 설정하고 새롭게 살아가라는 것’ 이었다.

세계적 Best Seller인 스티븐 코비의 『성공하는 사람들의 7가지 습관』에도 비전의 중요성이 강조되어 있다. 우리나라에 비전이라는 개념이 소개 된 것이 길게 보아도 10년이 채 안되었다. 그러나 이제 비전의 중요성을 부인하는 사람들은 아무도 없다. 문제는 알고 있는 것과 실천하는 것이 같지 않다는 데 있을 뿐이다. 훌륭한 최고경영자가 되고 싶은 사람뿐만 아니라 뭔가 가치 있는 인생을 살고자 하는 모든 사람은 개인 차원의 비전을 설정해 보는 것이 절대적으로 필요하다.

비전은 말 그대로 미래의 꿈을 제시하고 그 꿈을 달성하기 위한 길잡이 역할을 한다. 비전은 어려운 일을 곳곳이 이겨나가는데 도움을 주고, 생활의 활력소가 된다. 희망에는 두뇌를 명석하게 하는 기능이 있다고 말해진다. 일반적으로 희망을 품고 있는 사람은 미래를 향하여 눈동자가 빛나고 있는 반면에 후회만 하고 희망을 포기한 사람은 과거에만 눈을 돌리고 있다. 헤어지기 어려운 곤경에 빠졌을 때의 특효약은 희망이다. 이것을 하루 세 번 복용하여 곤경을 희망으로 역전시키는 일이 중요하다. 희망, 그것이 바로 비전이다.

### 『Fortune』에 실린 비전의 중요성

안개에 둘러싸인 성과 곤경에 처한 공주, 그리고 용감한 기사들이 살던 시대에 한 젊은이가 길을 가다가, 망치와 정을 가지고 있는 힘을 다해 돌을 두드리고 있는 사람을 만났다. 젊은이는 무척이나 화가 나 있는 듯이 보이는 그 석공에게 말했다.

“당신은 무엇을 하고 있습니까?” 그 석공은 고통스러운 듯한 목소리로 대답했다.

“나는 이 돌의 형태를 다듬고 있는 중인데, 이것은 등뼈가 휘어질 정도로 힘든 작업입니다.”

젊은이는 여행을 계속하다가 비슷한 돌을 다듬고 있는 또 한 사람을 만나게 되었는데, 그는 특별히 화가 나 보이지도, 행복해 보이지도 않았다.

“당신은 무엇을 하고 있습니까?”

젊은이가 묻자 석공은 대답했다. “집을 짓기 위해 이 돌을 가다듬고 있는 중입니다.”

젊은이는 계속 길을 가다가 돌을 다듬고 있는 세 번째의 석공을 만났는데, 그는 일을 하면서 행복하게 노래를 부르고 있었다.

“무엇을 하고 있습니까?”

그 석공은 미소를 지으면서 대답했다. “성당을 짓고 있습니다.”

(『포춘』: 1994.12. 26. P 196)

## 2) 비전은 어떻게 만드는가?

**미래 경영자의** 자질 중 대표적으로 거론되는 것이 조직 구성원 전체가 믿고 따를 수 있는 ‘비전을 제시할 수 있는 능력’이다.

아래에서는 주로 개인적 차원에서의 비전설정 방법에 대해서 알아보겠지만 많은 원칙들이 회사 비전을 설정할 때도 마찬가지로 적용된다.

비전 설정을 위해서는 무엇보다도 미래의 경영환경 변화에 대한 통찰력이 필요한 바 이 부분에서는 앞에서 설명하였기에 여기서는 생략한다.

보통 비전은 10년 단위로 나눠서 수립하는 것이 좋다고 말해진다. 물론 이를 다시 5개년 정도의 중간 단계 비전으로 쪼개서 만들 수도 있다.

### 개인 비전과 회사 비전의 일치를 위해 노력하라

**회사를 그만두고** 나오겠다는 사람들이 가장 많이 얘기하는 것이 회사에 비전이 없다거나 자신의 비전과 일치하지 않는다는 점이다. IMF체제 이후 대규모 감원 사태를 겪어보기 전까지는 우리나라에서는 평생직장 개념이 일반적이었다. 즉 좋으나 싫으나 한번

들어간 직장은 끝까지 다니고, 회사에서는 그 개인의 평생 동안의 삶을 보장해주는 상호의존적 형태를 유지해온 것이다.

요즘 신세대들은 자기의 비전과 일치하지 않는 회사에는 입사하려고도 하지 않고 또한 비전이 다르다고 판단되면 과감히 회사를 그만두고 나오는 경향을 볼 수 있다. 어떻게 보면 바람직한 현상이라고 할 수 있다.

회사의 비전과 개인의 비전이 일치하지 않는 상태에서의 생활은 하루 하루가 힘든 시간이 될 수밖에 없고, 또한 그만큼 가치도 없다고 할 수 있다.

가장 바람직한 것은 회사의 비전을 개인의 비전에 맞출 수 있는 용기를 갖는 것이겠으나, 이는 상당히 어려운 일일뿐만 아니라 많은 시간과 정열을 쏟아 부어야 한다는 점에서 기회비용이 크다고 할 수 있다.

비교적 조그마한 회사이거나 설립된 지 얼마 되지 않은 신설회사에 소속되어 일을 할 때는 최고 경영자적 시각을 가지고 회사 비전을 설정하는 데 적극 참여함으로써 개인 비전과 회사 비전을 일치시키는 노력이 어느 정도 효과를 볼 수 있다. 그러나 대규모 조직이거나 창사 이후 수 십년이 흐른 기업의 경우에는 여러 가지 사유로 인해 현재 그렇지 않다면 회사의 비전을 새롭게 만들어서 내 비전과 일치시키는 작업은 쉽지 않다는 것이 내가 가진 결론이다.

나 자신도 대기업에 오래 근무하는 동안 회사에 비전이 없다고 생각되면 내가 회사의 비전을 만들겠다는 용기 아닌 용기를 오랫동안



동안 가져왔으나, 현실적인 벽에 부딪쳐서 이제는 후배들에게도 그런 것을 강요하고 싶지는 않다. 비전이 없거나 자신의 비전과 회사 비전이 많이 다른 경우, 혹은 회사에서 생활하는 것이 내 비전 달성에 크게 도움이 되지 않는다고 판단 될 경우 회사에 오래 머물 수록 개인의 비전도 달성하기 힘들다는 점이 몸으로 체득한 지혜라면 지혜이다.

### 가족 친지들과 함께 비전을 만들자

**회사나 개인이나** 비전은 주위에 있는 사람들의 적극적인 참여나 지원이 없이는 실행되기가 어렵다. 따라서 주위에 있는 가족 친지 등 이해관계자, 특히 가족의 참여가 적극적으로 이루어진 상태에서 비전이 수립되어야 한다. 아내나 남편의 적극적인 지원이 없이는 최고경영자가 되기 위한 험난한 길을 가기가 쉽지 않기 때문이다. 가정을 포기한 최고경영자의 길, 그것만큼 어리석은 일은 없다. 이 시점에서 ‘가화만사성’, ‘수신제가 치국평천하’라는 평범한 진리를 다시 한번 되새겨 볼 필요가 있겠다.

가정과 회사 일 두 가지를 다 잘하기 위해서는 슈퍼맨이 되어야 한다. 주위에서 보면 빨리 결혼한 사람일수록 큰 꿈을 접고 리스크 테이킹(Risk Taking)을 포기하면서 한 가정의 가장으로서, 아이들의 아빠로서 평범하게 살기를 희망하는 사람들이 많다. 그만큼 경쟁이 치열한 사회에서 훌륭한 최고경영자와 동시에 훌륭한 가장이

되기가 쉽지 않다는 것을 반증하는 사례라고 할 수 있다. 그렇기 때문에 가정의 확실한 이해와 지원이 뒷받침되어야만 그나마 최고경영자로서의 길고도 먼 길을 걸어갈 수 있는 최소 여건이 갖추어 졌다 할 것이다. 따라서 현재 혹은 미래의 가족구성원의 적극적인 참여 하에 미래 경영자로서의 개인 비전을 수립하는 것이 절대적으로 필요하다.

2년 전에 우리 회사에 합류한 J씨의 경우 이직을 위해서 ‘아내와 충분한 협의를 함은 물론이고 그동안 세워 두었던 인생의 장기 플랜을 다시 짤 수 있는 기회를 아내에게서 부여받았다’고 좋아하던 모습이 생각난다. 개인이 장기 비전과 5년 간의 생활계획을 반려자와 공유하는 것은 그 자체로서도 행복이고, 더군다나 비전 달성을 위한 힘과 노력을 기울이는데 적극적인 지원을 받을 수 있다는 점에서 굉장히 바람직한 일이라 하겠다.

### 개인의 가치관과 일치하는 정성적 비전을 설정하라

**인간은 누구나** 인생을 꿰뚫는 목표와 그에 맞는 가치관을 가지고 인생을 살아간다. 어떤 이는 후학을 가르치는 것을 목표로 삼는 경우가 있고, 세상에 바른 것을 알리는 기자의 역할을 필생의 업으로 삼고 있는 이도 있다. 또 한편으로는 음악을 위해 인생을 바치는 경우도 있고, 다수의 외국어에 능통한 전문가가 되는 것을 필생의 목표로 삼는 경우도 있다. 어떤 경우든 모두 다 가치 있는

삶이라 할 수 있겠다.

회사 생활을 하는 직장인의 대부분은 아마도 최고경영자의 반열에 오르겠다는 꿈을 가지고 살아 갈 것이다.<sup>1</sup> 그러나 단순히 최고경영자가 되겠다는 것만으로는 부족하다. 이는 단순한 수단적 목표만을, 즉 인생의 궁극적인 목표가 아닌 2차적인 목표만을 제시하기 때문이다.

진정한 비전은 자기 인생의 궁극적 가치를 결정(표현)할 수 있는 내용이 되어야 한다. 이렇게 설정되는 비전을 정성적 비전이라 하는데, 이는 다소 추상적으로 보일 수는 있으나 보다 강력하고, 또한 쉽게 흔들리지 않는 비전이 될 수 있다.

최고경영자가 되고자 하는 차세대 비즈니스 리더는 '물질적이든 정신적이든 경제적 가치를 보다 효과적으로 창출함으로써 인류 생활에 풍요를 더한다'와 같은 유형의 인생의 목표가 포함되는 정성적 비전을 설정하여야 힘이 있고 오래가는 비전이 될 수 있다. 즉 이렇게 비전이 설정되어야 매사를 판단할 때 가치관의 흔들림이 없고, 달성하는 수단의 선택에 있어서 정도의 길을 걷게 되는 것이다.

또한 비전이 자신만을 위한 것이기보다는 타인과 사회에 도움이 되는 목표를 가지고 있을 때에 주위 사람들의 전폭적인 지지를 받

1 실제 조사에 의하면 최고경영자의 지위에 오를 것이라고 응답한 비율은 50%에 훨씬 미치지 못함.

을 수 있다.

직업은 생계의 수단과 자기실현의 수단이 되는 동시에 사회에 기여하는 수단이 되는 것이기 때문에 비전에는 이러한 부문이 포함되어야 한다.

이러한 사회적인 가치에 관한 목표를 가지고 있어야만 미래의 경영자에게 맞는 도덕적 경영자, 투명한 경영자, 신뢰받는 경영자가 될 수 있다. 단순히 최고경영자가 되어서 돈을 많이 벌고 개인적으로 풍족한 삶을 영위하겠다는 정도의 비전으로는 '정도경영' 보다는 순간을 모면할 수 있는 편법을 쓸 가능성이 커진다.

그저 최고경영자가 되는 것만을 목표로 하는 사람은 빠른 승진을 위해 다른 사람에게 피해를 끼친다든지, 동료나 하급직원들과의 관계에서 독단적인 행동을 한다든지 하는 문제를 야기할 가능성이 높아진다. 또한 부정과 비리에 빠질 확률도 높아진다. 따라서 사리사욕에 치우친 비전을 가지거나 이에 따라 행동하는 사람은 진정한 의미에서의 비즈니스 리더가 될 수 없다. 최근 붓물처럼 터져 나오는 벤처비리는 바로 그들이 이와 같은 제대로 된 비전을 갖지 않고 사업을 시작한데서 비롯된다고 해도 과언이 아니다.

일반적으로 회사에서 비전을 설정할 때 경제적 측면, 인간적 측면, 사회적 측면이 모두 고려되어야만 진정한 비전으로서의 가치가 있는 것과 마찬가지이다.

정성적 비전의 예를 좀더 들어보면 다음과 같은 것들이 될 수 있다. 단순한 '최고경영자'가 아닌, '한국기업의 경영능력을 세계화

하는 경영전문가'가 되겠다고 한다든지, '물질적 경제가치를 생산하는 회사의 최고경영자가 되어서 인류의 풍족한 삶에 기여'한다든지, '손끝에 모든 정보를 제공하는 회사 사장이 되어 정보화 시대를 앞당기는 첨병'이 되겠다고든지 하는 것과 같은 사회적 기여 부분이 포함된 인생의 궁극적인 목표가 녹아있어야만 진정한 의미의 비전이라 할 수 있겠다.

### 정량적 비전으로 구체화하라

**정량적 비전**은 비전을 숫자화 한 것이라고 할 수 있다. 아주 쉽게는 몇 년 후에 얼마를 벌겠다고든지, 혹은 10년 후에 어떤 회사의 임원, 15년 후에 어떤 사업분야를 영위하는 회사의 사장이 되겠다는 것과 같이 보다 구체적이고 손에 잡히는 계량적인 방법으로 비전을 표현한 것이라 할 수 있다. 수 년 전에 국내 재벌 그룹들이 앞다퉈 발표하던 '2005년 매출 목표 100조원' 하는 그런 비전들이 바로 정량적 비전의 대표적 본보기라 할 수 있다.

물론 정량적 비전만으로는 비전의 고유한 의미를 가진다 할 수 없지만, 정성적 비전과 함께 정량적 비전도 설정되는 것이 좋다. 정량적 비전은 비전을 간단명료하게 설명해 주는 것이기 때문에 쉽게 인식할 수 있어서 좋고, 실제 회사생활을 하거나 업무를 추진할 때 항상 힘이 되어 주어서 좋다. 이러한 정량적 비전을 설정할 때, 쉽게 달성 가능한 목표보다는 약간 높은 수준의 목표를 설정하

는 것이 발전과 성취에 대한 개인의 욕구를 자극하고 노력을 유발할 수 있기 때문에 보다 바람직하다고 얘기되어진다.

### 사례 및 시사점

**대한민국이 낳은** 세계적인 지휘자 정명훈씨는 훌륭한 비전을 가진 음악가다. 정명훈씨는 단순한 음악가가 아니다. 정명훈씨의 행동들은 모두 그의 비전에 근거를 두고 있다. 정명훈씨는 음악을 통한 환경운동, 어린이와 청소년을 위한 음악을 계속해왔고, 이제는 관심을 넓혀 범아시아적인 화합과 문화적 교감의 장을 마련하는 주역이 되고자 한다고 밝히고 있다. 즉 음악이라는 인류 공동의 언어로 서로 교감을 가져서 해결점을 찾아보자는 취지로 아시아 필하모니 오케스트라를 창단 했다. 그는 자신이 어린이와 환경을 화두로 삼은 이유를 “음악가로서 살아 왔지만 마지막 결론은 미래에 대한 준비이고, 이것은 결국 자라나는 어린이들의 교육에 달려있다고 느꼈기 때문이다”라고 밝히고 있다. 이와 같은 그의 훌륭한 비전이 바로 일반적 음악가와 달리 정명훈씨를 위대한 음악가의 반열에 올리는 하나의 초석이 되었다.

또 다른 예로 김동연 텔슨전자 사장을 들 수 있다. 광역뼈뼈를 세계 최초로 개발한 김 사장은 철저한 계획과 실천, 그리고 결과에 대한 반성의 연속인 삶을 살아온 사람이다. 맥슨전자에 입사 후 2주일만에 회사분위기와 자신의 할 일을 파악하고 결혼시기, 대리

와 과장 진급시기는 물론 향후 창업일정까지 10년간의 계획을 세웠다고 한다. 그리고 이를 달성하기 위해 한 달에 40여권의 책을 읽으면서 남다르게 준비하는 각고의 세월을 보냈다고 한다.

이들에는 미치지 못하지만 나 자신의 오늘이 있기까지 가장 큰 역할을 한 것이 바로 나의 확고한 비전이었다고 나는 생각한다.

앞에서 밝힌 바와 같이 나는 '21세기 세계 최고 수준의 경영전문가가 되어서 다양한 가치 창출에 앞장섬으로써 인류에게 꿈과 희망을 제공하는 사람'이 되겠다는 비전을 10여년 전에 설정하여 이를 달성하기 위한 준비를 계속해오고 있다.

내가 회사를 다니면서, 대학원을 다니고, 동시에 회계사 시험 준비까지 할 수 있었던 것은, 그리고 10년이 넘게 힘든 노력을 일관되게 계속해온 것은 이러한 비전이 나를 인도했기 때문이라고 생각한다.

내가 KS화학에 근무할 때 K상무님은 남들과 비교해서 굉장히 열심히 생활하는 나를 보고 “자네처럼 10년만 열심히 하면 그렇게 하지 않은 사람과는 현격한 차이가 날 걸세. 힘들더라도 참고 10년 정도 열심히 준비하게”하는 격려를 해주신 적이 있다. 강력한 나의 비전과 이러한 주위의 격려를 에너지 삼아 당시에 나도 나의 비전을 달성하기 위해 최소 10년은 ‘아침 6시 40분 경에 출근하고 밤 11시까지 근무하면서 공부하는 생활을 가져가는 것은 물론, 일요일 토요일 없이 공부하고 준비하는 삶을 살겠다’는 굳은 각오를 하곤 했다.

이상의 사례에서 보듯이 비전을 가지고 살아가는 사람들은 일반인들과 확연히 다른 결과를 얻게된다는 것을 알 수 있다. 개인 비전이 있어야 목표를 향해 가는 10년 이상의 장도에서 흔들림이 없다. 좌절하지 않고 버티는 힘도 바로 비전에서 비롯된다.

인생은 매일매일 의사결정이 연속되는 과정이다. 비전이 있는 경우는 하루 하루의 편안함보다는 보다 힘들더라도 장기적으로 비전 달성에 도움이 되는 방향으로 의사결정을 할 것이며, 따라서 미래의 목표를 달성할 확률이 그만큼 커진다.

다행히 요즘은 개인비전을 설정하는 사람들을 많이 볼 수 있다. 그러나 이러한 비전이 제대로 작동되도록 하기 위해서는 많은 노력이 필요하다. 또한 유의성 있는 비전이 되기 위해서는 자그마한 성공 체험(Small Wins)으로 쪼개질 수 있어야 한다. 주변에 있는 이해관계자의 충분한 지원을 얻을 수 있어야 함은 이미 밝힌 바와 같다.

취업을 할 때뿐만이 아니라 이직을 할 때도 항상 어떠한 길이 자기 비전을 달성하는 길인가를 주요한 의사결정 수단으로 삼아야 한다. 단순히 급여를 10-20% 더 받을 수 있다는 점, 그리고 좀더 많은 여유시간을 제공받을 수 있다는 이유만으로 의사결정하면 금방 다시 싫증을 느끼게 되고, 또 다시 옮겨 다니다가 시간만 흐르게 된다.

내 목표가 무엇인지를 알아야만 그 목표를 달성하고 꿈을 실현시켜서 자신이 가고자 생각하는 곳으로 갈 수 있다. 목적 없는 생각

으로 최선을 기대한다는 것은 있을 수 없는 일이다.

대부분의 사람들이 그들 자신이 어디로 가야 하는지를 모르기 때문에 어느 곳에도 도달하지 못한다. 즉 정확하고 신중히 생각한 목표를 가지고 있지 않기 때문이다. 뚜렷한 목표도 없이 단지 머리로 생각하는 막연한 기대만 가지고서는 최선의 결과를 얻을 수 없다. 사람들이 실패하는 것은 바로 그들이 가야 할 목적지를 모르기 때문이다. 그들이 무엇을 하려고 정해 놓은 목표가 없이 그저 막연한 생각만 가지고 살아가기 때문이다. 목표가 없이는 결코 중국에 도달할 수가 없다. 여러분의 사고방식을 고치기 위해서는 목표달성, 성공 등에 대해 생각하지 않으면 안 된다. 그러기 위해서는 성공한 모습을 마음속에 분명하게 그려야 한다. 그것이 바로 비전이다.

거듭 말하거니와 확실한 비전을 가진 사람과 그렇지 않은 사람, 그리고 개인 차원에서의 비전과 사회적 차원의 비전을 같이 가지고 있는 사람이 최고 경영자의 반열에 오를 가능성이 훨씬 높다. 그 뿐만 아니라 그들이 최고경영자가 되는 시기, 그리고 최고경영자가 되어서 훌륭한 업적을 낼 것이냐 그렇지 않을 것이냐의 차이도 사실상 비전의 유무와 비전의 옳고 그름에 의해 갈라질 수 있다.

## SWOT 분석기법을 활용한 비전 방향 도출

### SWOT 분석이란?

최고경영자로서의 비전을 수립하기 위해 미래환경 분석과 자신의 현재 위치를 정확히 파악한 다음 해야 할 일이 바로 SWOT분석이라는 전략적 기법을 사용해서 전략방향을 도출하는 것이다.

전략수립의 기본 틀로 사용되는 SWOT 분석이란 자기 자신의 Strength(강점), Weakness(약점), 외부 환경이 미치는 Opportunity(기회), Threat(위기)를 분석함으로써 전략방향을 도출하고, 강점은 보다 강화하고 약점은 보완하여 기회를 최대화하고 위협을 최소화하는 전략적 접근 방법이다.

이는 기업의 장기전략, 사업계획 수립, 시장 소비자 경쟁사 분석 및 마케팅 전략 수립 등에 광범위하게 활용된다.

SWOT 분석은 개인의 일생에 관한 비전과 장기전략을 수립할 때도 활용가치가 매우 높다. 아래에서는 SWOT분석 기법을 개인의 장기전략 수립 방향을 도출하는데 활용하는 방법을 소개하고자 한다.

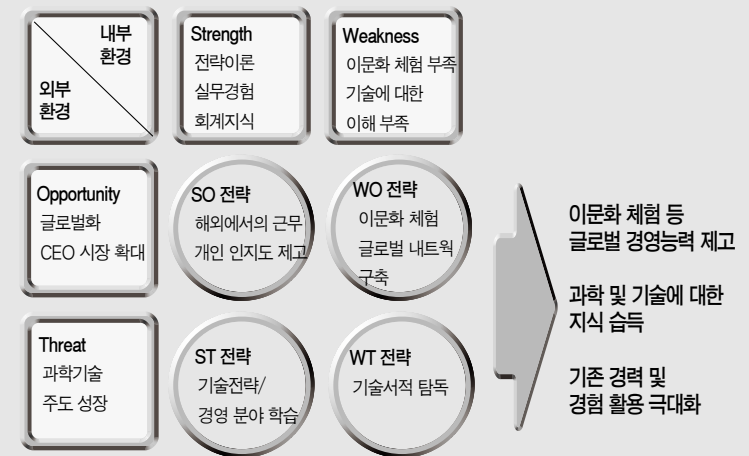
## SWOT 분석 방법

외부 환경의 기회와 위협요인, 그리고 내부적인 강점과 약점을 정확히 파악하여 이를 2×2 매트릭스로 정렬하여 각각에 맞는 전략 대안을 도출한다.

보다 구체적으로 설명하면, 외부의 위협요인과 자신의 강점(TS)을 결합하는 전략, 외부의 위협과 자신의 약점(TW)을 비교하여 약점을 보완하는 전략, 외부 기회와 자신의 강점(OS)을 비교하는 강점 활용 전략, 외부기회와 자신의 약점(OT)을 비교하는 약점 보완 전략을 도출하는 것이다.

참고로 외부 환경과 내부 강약점 중 가장 핵심적인 것을 3개 이하씩만 고르는 것이 효과적인 전략 수립에 도움이 된다는 것을 알아둘 필요가 있다.

## SWOT분석을 통한 전략방향 도출



## SWOT 분석 사례

1992년도, 내가 신입사원 일 때 적용했던 SWOT 분석의 예를 들어보겠다.

당시에 파악한 기회, 위협 요인 및 강약점은 다음과 같다.

- 기회 요인(O) : 과학기술 급속한 발전
- 위협 요인(T) : 글로벌 경영, 복잡성 경영 대두
- 강점(S) : 실무 경험, 경영학적 지식
- 약점(W) : 글로벌 능력, 정보등 과학기술에 대한 이해 부족 등으로 요약되었다.

이러한 SWOT분석 결과 국제경영학을 공부함으로써 글로벌 경영자로서의 약점을 보완하고, 공인회계사 시험 준비를 통해 경영에 대한 이해를 더욱 더 증진시키고, 과학동아라는 월간 잡지를 구독하고 과학기술을 비롯한 다수의 미래 서적을 탐독함으로써 과학기술에 대한 이해의 수준을 높여야겠다는 전략방향을 도출했다.

당시 중국시장의 거대화는 대단한 기회요인으로 등장했으나 개인적 차원에서는 다른 부분을 우선적으로 보강하고 다음에 관련 능력을 쌓기로 결정했다.

SWOT 분석은 매우 복잡한 상황 속에서 비교적 뚜렷이 자신이 택할 수 있는 전략 방향을 도출할 수 있다는 점에서 꼭 한번씩은 해볼만한 전략적 수단(Tool)이다.

아울러 SWOT분석은 비단 개인의 전략방향 설정이외에도 회사의 경영전략 및 마케팅 전략 수립 등에 있어서 꼭 필요한 도구가 되므로 이를 쉽게 해낼 수 있도록 익혀두면 실제 회사 생활에서 업무를 추진할 때 여러모로 도움이 될 것이다.

# 2

## 비전을 장·단기 전략으로 구체화하라

비전을 설정하는 것 못지 않게 중요한 것이 이를 달성하기 위한 실행이다.

비전을 달성하기 위한 행동을 실천에 옮기기 위해서는 이를 보다 구체적인 전략으로 구체화할 필요가 있다.

비전과 실행을 연결하기 위한 징검다리, 그것이 바로 전략과 실행계획이다.

2부에서는 비전을 구체화하기 위한 장기 전략, 그 중에서도 핵심역량 구축, 경력개발계획, 전문가 네트워킹 등에 관해 자세히 살펴보기로 한다.

혹자는 그럴지도 모른다. 세상을 살아가면서 아주 구체적인 전략계획을 세워서 세상을 살아가는 것은 어쩐지 비인간적인 것 같다고...

어차피 한번 사는 세상 인간적(?)으로 사는 것도 아름다운 일이다. 그러나 원대한 꿈과 이를 달성하기 위한 아주 구체적인 실행계획을 짜서 제대로 한번 제대로 살아보는 것 또한 아름답게 인생을 살아가는 방법 중 하나이다.







2부 비전을 장단기 전략으로 구체화하라.

## 4장

### 장기 실행전략 수립하기

#### 1) 장기실행전략(Long-term Strategy)이란?

**인생의 목표인** 비전을 달성하기 위해서는 꿈과 현실을 이어주는 다리를 만들어야 한다. 즉 미래의 꿈과 희망인 비전을 달성하기 위한 구체적인 실행방법론을 만들어 내야 한다. 이것이 바로 전략이다. 비전이 꿈과 희망, 방향을 설정하는 것이라면 전략은 이를 구체적으로 달성하기 위한 실행방안이라고 할 수 있다.

몽테뉴 백작은 “가야할 항구가 없는 배의 돛을 바람은 결코 밀지 않는다” 라고 말했다. 전략적 목표를 분명히 가지고 있어야 결과적으로 이를 달성할 수 있음을 의미하는 말이다.

분명한 목표와 이를 실행하기 위한 전략을 가지고 있지 않은 사람은 언제나 같은 곳에서 맴돌게 되며, 결국은 의지도 떨어지게 되어 끝내 아무 곳에도 도달하지 못할 뿐만 아니라 경쟁력도 점차 떨어지게 되어 있다.

전략은 냉철한 분석작업에만 근거해서 이루어지는 것이 아니다. 뜨거운 가슴과 냉철한 두뇌를 모두 동원해야만 훌륭한 실행전략이 나온다. 비전이 뜨거운 가슴과 열정에 다소 기운다면, 이를 실천하는 기반이 되는 전략은 냉철한 이성보다 많이 의지하는 편이다.

전문 경영자가 되고자 하는 길은 멀고도 험한 길이다. 모두 동의하지는 않겠지만 회계사나 변호사처럼 시험을 통과함으로써 일정한 자격이 주어지는 직업은 일정기간 열심히 공부해서 시험에 합격하면 평생동안 특정 지위를 보장받게 되어있다. 그러나 전문경영인이 되고자 하는 길은 많게는 20-30년 짧아도 10년은 달려가야 할 자신과의 싸움이요, 인생의 마라톤에 비유될 수 있는 어려운 길이다. 따라서 이를 달성키 위해서는 장기간의 전략과 이에 근거한 꾸준한 자기와의 싸움이 필요하다.

#### 5개년 장기 계획 수립 Process

**장기적 목표인** 비전을 달성하기 위해서는 5년 혹은 3년 단위로 구분해서 기간별 전략을 수립하는 것이 좋다. 환경변화의 극심함을 들어 5년은 물론이고 3년 이상의 계획은 무의미하다고 주장하는

사람도 많다. 그러나 많은 제한점에도 불구하고 5년 정도의 기간을 설정해서 경영전문가라는 비전을 달성하기 위한 구체적인 전략을 수립하는 것이 효과적으로 미래를 준비하는 방법이라 할 수 있다.

물론 환경변화로 인한 장기전략의 무용성을 극복하기 위해서 매년 반복해서 연동계획을 수립함으로써 전략과 계획을 탄력적으로 유지하는 것이 바람직하다.

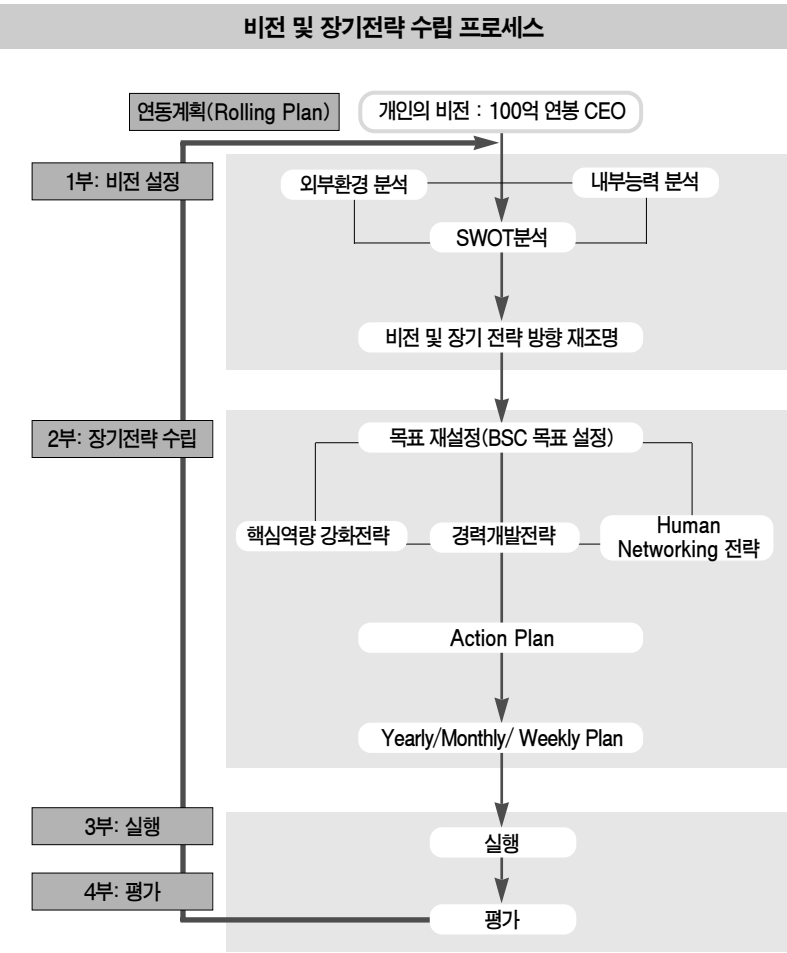
장기 전략계획 수립 과정은 비전 설정 과정과 유사하다. 우선 장기전략 수립 기간에 해당하는 외부 환경 및 현재의 자기 능력분석을 마친 후 이를 바탕으로 해서 미래의 전략방향을 도출하는 과정을 되풀이하는 것이다.

이때 차이가 나는 것은 비전을 수립할 때는 외부 환경 분석이나 자신의 강약점 분석 대상 기간이 최소 10년 이었던데 반해, 5개년 계획 수립시에는 이것이 5년으로 줄어든다는 점이다. 또한 비전은 다소 추상적인 꿈과 희망의 모습을 그려내는 데 초점을 맞추는 반면, 장기전략은 이를 구체화하여 실행에 옮기기 위한 구체적인 Action Plan을 짜낸다는 차이가 있다.

장기전략계획 수립을 위해서는 SWOT 분석결과 나온 전략방향을 바탕으로 5개년 동안의 전략 목표를 설정하고 장래의 CEO가 되는데 있어서 결정적 요소들에 해당하는 핵심역량강화, 경력계획(CDP), 휴먼 네트워킹(Human Networking)에 대한 구체적인 전략을 수립하게 된다.

이때 5개년을 다시 3개 정도의 기간으로 구분해서 구체적인 행

동계획을 수립하는 것이 좋고, 주어진 자원을 최대화하기 위해 여러 가지 전략 방안 중 우선순위를 설정하는 것이 좋다.



## 친구 및 가족과 함께 수립하는 장기전략

**모든 전략이나** 계획들이 실행 가능한 것이 되기 위해서는 자기 혼자만의 계획이 되어서는 안 된다. 생활 및 운명 공동체인 가족과 함께 전략을 세우고 이를 공식화할 수 있을 때, 실행가능성이 높아진다. 이 경우의 장점은 외부에 자기의 전략계획을 노출했기 때문에 약간의 외부적인 강제성이 부여된 점이라 할 수 있다. 그런 점에서 전략을 혼자서 수립하고 남몰래 간직하고 있을 때에 비해서 효과적이라고 할 수 있다.

이미 결혼해서 가정이 있는 경우에는 비전 수립 때와 마찬가지로 가족이 함께 참여해서 실행계획들을 짜는 것이 좋고, 그렇지 못할 경우 계획 수립 후에라도 가족 구성원이 이를 공유하는 것이 바람직하다. 이는 비전 수립과정에서 밝힌 바와 같다.

## 연동계획(Rolling Plan), 그리고 작은 성공체험(Small Wins) 전략

**20년 앞을** 내다보는 장기계획은 수립하기도 쉽지 않거니와 처음에 잘 수립된다 하더라도 주위 환경의 변화에 따라 그 적합성을 유지하기가 쉽지 않다.

최근과 같이 환경이 급변하는 상황에서는 5개년 장기계획도 그 유용성이 점차 떨어지고 있다. 따라서 매년 말에 장기전략 Process

를 간략하게 되풀이 해보는 것이 필요하다. 이를 전문용어로는 연동계획(Rolling Plan)이라고 한다. 외부 환경 변화와 자신의 강약점 중에서 크게 변화가 있는 부분만 간단하게 수정하는 간략식 전략 수립 절차가 될 것이다. 이 경우 같은 프로세스를 매년 똑같은 시간과 비용을 투자해서 진행시킬 필요는 당연히 없으며, 그렇게 함으로써 유용성을 감소시키지 않고서도 전략적 의지를 되새길 수 있는 일석이조의 효과를 거둘 수 있다.

회사 전략수립 경우에도 마찬가지로 혼자서 개인 생활의 장기 전략을 수립한다는 것은 무척 어려운 과정임에 틀림이 없다. 그러나 매년 말에 연동해서 그 시점부터 5개년 계획을 다시 수립하는 과정을 약 2-3년 정도만 계속한다면 장기전략을 수립하는 것이 그렇게 어렵지 않을 뿐만 아니라, 많은 시일이 소요되지 않는다는 것을 확인할 수 있을 것이다.

장기 목표는 보다 멀리 바라보는 약간은 이상적인 목표인 반면, 단기목표는 실현 가능한 구체적인 목표가 되어야 한다. 단기 목표들을 계속해서 성취해 가면서 장기 목표를 다시 설정하는 선순환이 이루어지도록 하는 것이 바람직한 일이다.

재차 강조하지만 최고 수준의 경영자가 되겠다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 또한 단기간에 달성될 수 있는 성질의 것도 아니다. 그만큼 많은 시련과 인내, 그리고 좌절을 겪을 것이라는 것이 불을 보듯 뻔한 일이다. 제 아무리 확고한 비전과 전략계획을 가지고 생활한다 하더라도 회사 내에서 자기가 달성한 성과와는 관계

없이 승진에서 낙락하는 좌절을 맛보게 된다든지, 혹은 비인간적인 처사를 직속 상사로부터 당했을 때라든지, 단기 목표를 달성하지 못하고 실패한다든지 했을 때는 그 꿈을 포기하고 싶은 유혹을 느끼고 좌절하게 될 때가 한두 번이 아닐 것이다.

내 경우도 수 차례 CPA(공인회계사) 2차 시험에서 낙방하고 나서 나 자신에 대한 자신감 상실, 자기 비하와 같은 정신적 고통을 많이 겪었다. 따라서 장기간의 원대한 목표를 달성하기 위해서는 자신감 확보 차원에서라도 사소해 보이는 조그마한 성공체험을 많이 하는 것이 좋다.

사람들은 작은 성공체험을 통해 보다 큰 목표를 향해 도전할 수 있는 자신감과 원기를 축적하게 된다. 따라서 장기전략을 수립할 때는 시시해 보이더라도 비교적 쉽게 달성할 수 있는 목표들을 중간 중간에 집어넣는 것이 중요하다. 예를 들면 몇 년 안에 대리 승진을 해야겠다는 승진 계획이라든지, 아주 특정한 조그마한 분야에 전문지식을 쌓기 위한 전략을 수립한다든지, TOEIC 800점을 목표로 영어 공부를 한다든지 하는 그런 목표들이 필요하다. 이런 조그마한 성공의 징검다리'를 적절히 잘 배치하는 것도 세상을 현명하게 살아가는 하나의 방법이 된다.

이상으로 장기전략 수립 프로세스 및 기타 주의해야 할 점에 대해서 간략하게 살펴보았다.

1 이를 전략에서는 small wins 전략이라고 한다.

다음에는 장기 전략의 핵심적인 구성 요소인 1)미래 최고경영자에게 필요한 핵심역량을 구축 강화하기 위한 전략, 2)경력계획(CDP), 3)전문가 네트워크 구축 전략(Human Networking Strategy), 4)주어진 희소 자원을 어떻게 배분할 것인지에 대한 자원 배분(Resources Allocation)전략에 관해 구체적으로 살펴보기로 한다.

## 2) 핵심역량 확충전략

### 핵심역량이란?

**핵심역량** (Core Competency)이란 단어는 1990년대 들어 경영전략 이론에서 많이 쓰이기 시작한 단어이다. 쉽게 표현하면 '기업의 사업 성공을 위한 핵심적인 능력'이라는 뜻이다. 핵심역량에 대한 보다 구체적인 정의는 아래 도표에 정리한 바와 같다.

이 책에서 저자가 강조하고 싶은 부분은 기업이 성공하기 위해서 기업특유의 핵심역량을 잘 구축해야 하는 것처럼, 개인도 궁극적인 목표를 달성하고 경쟁에서 승리하기 위해서는 전략적으로 개인 특유의 핵심역량을 키워나가야 한다는 것이다.

이를 위해서는 자기가 본격적인 활동을 개시할 미래 시점에 경영자에게 필요한 자질과 역량을 파악하는 것이 우선적으로 필요한

일이다.

따라서 본서에서는 그동안 저자가 생각해온 미래의 경영자가 갖추어야 할 핵심역량에 대해서 간략하게 언급하고 개인들이 이러한 역량을 갖추기 위해서는 어떻게 전략적으로 생활해야 하는지를 살펴보기로 한다.

### 핵심역량의 개념적 의미

기업이 보유하고 있는 내부 역량으로서 경쟁사와 차별화 될 뿐만 아니라 사업성공의 핵심으로 작용하는 경쟁우위의 원천이다. 기업의 핵심역량은 다양한 형태의 유형 및 무형자산과 조직 능력에 기반을 두고 있다. 핵심역량은 사용한다고 해서 없어지지 않으며, 지속적인 학습과 공유를 통해 더욱 향상될 수 있다.

핵심역량의 4가지 기준은 다음과 같다.

첫째, 핵심역량은 경쟁사 대비 차별적 우위가 있어야 한다.

둘째, 핵심역량은 가치창조에 기여할 수 있어야 한다.

셋째, 핵심역량은 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 희소성이 있어야 한다.

넷째, 핵심역량은 다른 사업으로의 적용가능성이 있어야 한다.

### 차세대 경영전문가가 갖추어야 할 핵심역량

**21세기**는 한 두 가지에 능통하다고 경쟁력을 가질 수 있는 사회가 결코 아니다. 따라서 차세대 비즈니스 리더는 다방면의 지식과 경

험을 갖춘 ‘만능 Talent’가 되어야 한다. 미래학자인 한양대 공성진 박사는 ‘21세기는 두 가지 이상의 분야에 전문적인 능력을 갖는 사람들이 보편화되는 사회’가 될 것이라고 말하고 있다.

몇 년전에 대입수능 시험에 수석 합격한 학생이 인터뷰 중 ‘인류학, 심리학, 자연과학 서적을 많이 읽은 것이 도움이 많이 되었다’고 말하는 것을 들은 적이 있다. 그러나 불행하게도 지금 사회 생활을 하고 있는 중견 간부 이하 사원들은 수학적정식과 성문종합영 어만 가지고 획일적으로 공부했던 사람들이 대부분이다. 그들은 더 많은 노력을 해서 다양한 분야의 전문지식을 쌓아야만 새롭게 성장하는 젊은 세대들과 경쟁할 수도 있고 또한 그들을 이끌고 경영을 해 나갈 수 있을 것이다.

목민심서로 유명한 실학자 정약용은 정치, 경제, 역사, 지리, 철학, 문학, 의학, 교육, 군사등 전 분야에 걸쳐 수많은 저술 활동을 한 것으로 알려져 있다. 미래 경영자도 정약용 선생처럼, 한 두 가지 분야가 아닌 다방면에 걸친 전문지식을 갖추고 있어야 한다. 따라서 현재 자신이 한 두 가지 분야에 탁월한 능력을 보유했다고 해서 결코 만족해서는 안되고 추가적인 경쟁무기를 가질 수 있도록 계속해서 정진 또 정진해야 한다.

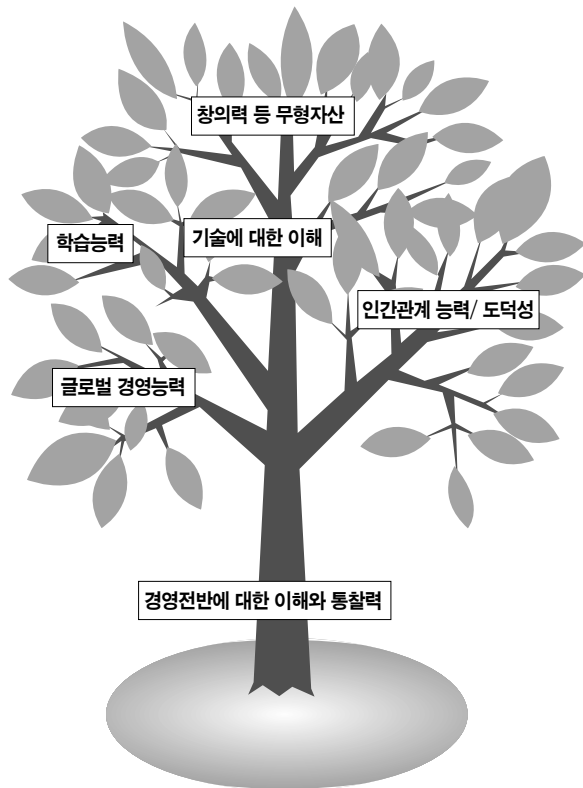
아래에서는 평상시에 생각해 온 미래 경영자가 갖추어야 할 핵심역량에 대해서 상세하게 설명해보겠다.

이는 그동안 저자가 메가트렌드를 기초로 해서 미래 경영자는 최소한 다음과 같은 핵심역량을 갖추어야 한다고 생각해 왔던 내

용들이다. 물론 사람마다 이를 다르게 평가할 수 있을 것이다.

미래 경영자는 비전을 설정하고 이를 직원들과 함께 공유할 수 있는 능력은 물론, 기술에 대한 명확한 이해를 하고 있어야 하며, 국제적 감각을 갖춘 글로벌 경영자가 되어야 한다. 미래형 최고 경영자는 지순 지고한 도덕성 및 인간성을 갖추고 있어야 하며 정보 분석력을 포함한 학습능력을 갖추고 있어야 한다. 또한 적극적 사

차세대 비즈니스 리더에게 필요한 핵심역량



고방식을 바탕으로 한 창의력을 갖추어야 하며, 경영전반에 대한 지식과 경험을 완비해야 한다.

## 비전 설정 및 공유 능력

**과거에는 현안에** 대한 해결 능력을 갖추고 있느냐 하는 것이 경영자 평가의 주요한 척도였다. 그러나 향후에는 미래의 기업경쟁력을 확보하는 것이 경영자의 일차적인 과제가 된다. 기업의 미래 경쟁력은 올바른 비전의 설정과 공유, 그리고 이를 향한 전체 종업원의 일치된 노력에서 비롯된다.

정확한 통찰력을 바탕으로 회사의 사업 방향을 포함한 미래 좌표를 설정하고, 종업원들이 미래 비전을 위해 합치된 마음으로 정진하는 그런 모습을 만들어 낼 수 있는 리더가 미래형 경영자인 것이다.

회사의 비전에는 향후 영위하고자 하는 사업 내용에 대한 꿈이 담긴 경제적 차원의 비전, 종업원들의 미래상과 바람직한 문화를 제시하는 인간적 차원의 비전, 그리고 사회에 대한 기여와 기업의 책임과 역할을 규정하는 사회적 차원의 비전이 포함되는 것이 일반적이다.

경영자가 올바른 비전을 설정하고 이를 제대로 실현시키기 위해서는 메가트렌드를 비롯한 미래에 대한 통찰력을 키우기 위한 노력을 게을리 하지 말아야 한다. 탁월한 비전이 창출되기까지 리더에게는 다양한 경험과 통찰력 등을 바탕으로 한 직관(Intuition)도

중요하지만, 조직의 현재 역량이나 고객 동향, 시장 등에 대한 정보 수집이나 분석이라는 초석 없이는 조직 정황에 맞는 비전을 제시할 수 없다. 따라서 경영전반에 대한 이해도를 높일 수 있는 연습을 미리부터 해 나가야 한다.

한편 비전이 실행가능성이 높아지기 위해서는 종업원이 비전 설정에 참여할 수 있어야 하므로, 제반 의사결정과정에 일반 종업원을 동참시킬 수 있는 참여형 리더십을 갖추는 것이 중요하다.

전문가들의 지적에 의하면 회사 비전을 일반 종업원들이 제대로 이해하기 위해서는 최소한 6번 이상을 사장이 직접 얘기를 해야 한다고 한다. 그만큼 비전은 설정하는 작업도 어렵지만, 설정된 비전을 전파시켜 전 직원이 이를 공유하는 것도 어려운 일이다. 이런 점에서 의사소통자(Communicator)로서의 능력을 갖추는 것 또한 대단히 중요한 일이다. 하버드 경영대학원이 중소기업 5백개사를 대상으로 조사한 바에 따르면 성공적인 CEO에겐 다음과 같은 공통되는 특징이 있다. 비전과 목표를 제시할 때는 권위적으로, 즉 아주 단호하게 자신이 결정하고, 반면 그것을 집행하는 과정에서는 시간이 좀 걸리더라도 종업원의 자발적인 약속을 받아내 민주적으로 처리하는 특징이 그것이다.

과거 3년간의 사장 생활 중 가장 크게 느낀 것이 있다면 그것은 바로 커뮤니케이터로서의 사장의 역할이 대단히 중요하다는 것이다. 비전이나 전략을 실행하기 위해서는 사람을 움직여야 하는데, 즉 구성원의 동의와 자발적인 참여를 이끌어 내야 하는데, 그렇게

하기 위해서는 그들과 의사소통을 제대로 하는 능력이 대단히 중요하기 때문이다.

스웨덴 스톡홀름대의 요나스 리더스트렐러 교수는 “진정한 리더는 최고 이야기꾼(CSO: Chief Storytelling Officer)이 돼야 한다”고 강조한다. 사장은 자신의 생각과 포부, 회사의 전략과 계획이 직원들에게 제대로 전해지는지에 대해 끊임없이 고민해야 한다. 커뮤니케이션이 제대로 이뤄지지 않으면 애초에 의도했던 결과물이 나올 수 없기 때문이다.

잭 웰치의 다음 말은 의사소통자로서의 최고경영자의 역할과 자질의 중요성을 역설하고 있다. “나는 GE가 추진하는 모든 일에 가장 열렬한 지지자가 되었다. 나는 어떤 아이디어나 메시지를 조직 전체에 전달하고자 할 때, 한번도 이 정도면 충분하다고 말해본 적이 없다. 나는 어떤 중요한 아이디어가 있으면 그것을 수년에 걸쳐 온갖 종류의 회의 때마다 수없이 반복해서 강조하고 또 강조했다. 나중에는 아예 신물이 날 정도였다. 나의 커뮤니케이션 방법은 종종 과도한 면이 있었고, 어쩌면 강박적으로 까지 보였을지도 모른다.”

커뮤니케이터로서의 역할을 잘하기 위해서는 우선 의사소통자로서의 역할의 중요성을 제대로 인식하고 ‘이야기꾼’으로서의 자질을 배양할 수 있도록 의식적인 다양한 노력을 전개해 나가야 한다. 항상 웃는 모습을 보여서, 남들이 나에게 쉽게 얘기할 수 있게 하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다. 외국 기업에 비해 한국기업

내의 의사소통이 상당히 경직되어 있고 수직적 위계적 의사소통 구조를 가지고 있음은 널리 알려져 있는 사실이다. 히딩크 감독이 고참 선수와 나이 어린 선수간에 의사소통이 거의 없는 경직된 문화를 깨기 위해 많은 노력을 한 것도 한국적 위계조직에서 상하간 의사소통이 쉽지 않다는 것을 반증하는 사례라 할 수 있다. 그러나 최고경영자로서 의사소통 능력을 키우기 위해서는 상하를 막론하고 수평적 의사소통을 자주 해보는 경험을 만들어 가야 한다. 토론에 익숙한 습관을 들이는 것도 의사 소통자로서의 능력을 배양하는 좋은 방법이다.

우리는 상대방을 배려하는 차원에서 지레 짐작하여 듣기 싫어할 것 같은 얘기는 아예 하지 않는 것을 겸양의 미덕이라고 생각한다. 그러나 실제로 아주 사소한 내용이라도 말을 하지 않음으로써 오히려 크게 오해를 불러 일으킬 수 있는 부분이 많다. 따라서, 상대를 진심으로 배려한다면 힘들더라도 적극적으로, 그리고 '의사 소통에 있어 발생할 수 있는 소음'을 제거 할 수 있도록 사실 그대로 전달해 주는 습관을 들이는 것도 중요한 일이다.

## 기술력에 대한 이해

**메가트렌드에서** 살펴 본 것처럼 과학과 기술의 혁명적 변화가 21세기 사회변화의 핵심적인 추진력이 될 것이다. 이러한 기술주도 사회에서의 기업경영, 더군다나 10년, 20년 후의 기업경영은 기술

에 대한 완전한 이해가 없이는 불가능하다. 이것이 바로 기술력에 대한 이해를 미래 경영자가 갖춰야 할 핵심역량으로 꼽은 이유이다.

미래 경영전문가가 되고자 하는 사람은 과학과 기술에 대한 기초지식을 갖추어야 하고 과학기술의 발전에 대해 지속적인 관심을 가지고 연구해야 한다. 또한 기술에 대한 이해의 폭을 충분히 넓힐 수 있는 전략을 가지고 이를 준비해야 한다. 이는 이공대 출신뿐만 아니라 문과와 상경계열 출신 등, 비과학기술 분야 전공자들에게도 똑같이 요구되는 핵심역량이다.

문과나 상경계열 출신의 경우 21세기를 지배하는 가장 중요한 메가트렌드인 과학기술을 직접 개발해 내지는 못한다 하더라도 이러한 현상을 최소한 이해는 하고 있어야 한다. 또한 향후 어떤 분야에서 과학기술의 발전이 있을 것인지, 그러한 일들이 사회와 소비자에 미치는 영향은 무엇이며, 또한 기업경영에는 어떤 영향을 미칠 것인지, 그러한 과학기술 중심의 사회에서 경영자의 역할이 무엇인지, 효과적인 기술 및 R&D 관리는 무엇인지에 관해서는 충분한 지식을 갖추어야 한다.

이러한 주장을 반증이라도 하듯이 최근 들어 기술적 배경을 가진 사람들이 경영자가 되는 비중이 점차 커지고 있다. 최근 한 조사에 의하면 국내에서 새로 사장이 되는 사람 중 기술 출신이 50%를 넘어서고 있는 것으로 나타나고 있다.

내가 경험한 바에 의하면 입사 후 3년은 경상계열 및 문과대 출



신 학생들이 회사 생활을 훨씬 더 잘한다. 학교에서 배운 것이 있고, 사고방식도 기업경영에 익숙해져 있기 때문이다. 그러나 3년이 지나고 나서는 둘의 관계가 서서히 역전되기 시작한다. 특히 기술계 출신이면서도 영업이나, 기획 등에 근무하면서 경영학 지식을 계속해서 습득해 나가는 사람의 경우 월등한 실력을 발휘하는 경우를 많이 보게 된다. 미국을 위시한 선진 국가의 경우 대학에서는 공학을 전공하고 대학원에서 MBA를 전공함으로써 경영자로서의 자질을 갖추는 경우가 굉장히 많다. 이는 크게 바람직한 것으로 여겨지며 한국에서도 점차 그런 추세가 확산 될 것으로 판단된다.

기술적 배경(Background)을 가진 사람의 경우 회사 실무를 경험하면서 경영학에 관한 지식을 쉽게 획득 할 수 있는 반면, 인문계나 경상계열 출신이 기술에 대한 이해의 폭을 넓혀가기는 현실적으로 쉽지 않기 때문이다.

일반적으로 경상계열 출신인 경우 기술이나 과학에 대해서 문외한이면서도 이를 개선해 보려는 의지를 갖고 있는 경우가 많지 않고, 하려고 해도 그 방법을 모르거나 소위 취미가 달라서 하기 쉽지 않은 것이 사실이다. 그래서 더욱 더 기술에 대한 기초지식을 갖추어야겠다는 의지 배양과 전략적 접근이 필요하다.

우리나라의 인문계열 출신은 지금까지는 기술에 대해 문외한이 되도록 교육을 받아왔다 해도 과언이 아니다. 이들은 대부분의 과학과목을 중학교 이후 한번도 공부를 해본 적이 없어서 이와는 담을 쌓고 살아온 것이 사실이다. 내 경우를 예로 들면 중학교까지는

생물, 물리, 지구과학, 화학 네 분야를 전부 공부했지만 고등학교 때는 생물과 지구과학만 선택해서 배웠고, 그것도 대학입시 학력고사에서는 한 과목만을 택해서 시험을 보게 되었기 때문에 2학년 이후에는 생물만 공부했던 기억이 난다. 다행히 최근에는 통합과학의 중요성이 커지면서 고등학교 졸업할 때까지 종합적으로 과학공부를 하는 것으로 알고 있다. 다행스러운 일이다.

나는 이러한 이유로 인해 경상계열 출신은 기술에 대한 이해의 폭을 넓히는 것을 중요한 전략과제로 설정하고 이를 해낼 수 있는 액션 프로그램을 설정해서 실천해 나가야 한다고 생각한다.

과학 및 기술에 대한 이해의 폭을 넓히기 위해 택할 수 있는 전략적 방법에는 다음과 같은 것들이 있다.

①기술 중에서도 특히 중요한 정보통신, 바이오, 인터넷 지식을 습득하기 위한 노력, ②과학동아등 비교적 쉬운 전문잡지를 구독하고, ③최근 젊은 학자들이 과학과 기술을 이해하기 쉽게 풀어쓰고 있는 미래 기술에 관해 나와있는 다양한 서적을 탐독한다든지, ④인터넷 사이트 중 과학기술을 소개하고 있는 사이트들을 찾아보는 습관을 들인다든지, ⑤과학서적을 같이 읽는 동호회를 만든다든지, ⑥혹은 실무에 있어서도 기술 관리 및 R&D 관련 프로젝트에 적극적으로 참여한다든지 해서 연구인력 관리에 대해 인식의 폭을 넓히며, ⑦기술인들과 자주 만날 수 있는 네트워크를 형성한다든지 하는 전략적 노력이 필요하다.

서울대 물리학과 오세정 교수는 '과학기술을 이해하는 것은 건

전한 상식과 지능을 가진 사람이면 크게 어려운 것이 아니다. 열린 가슴과 객관적 합리주의에 대한 신념만 있으면 누구든지 [과학문맹]은 극복할 수 있다'고 말하고 있다. 그동안 과학과 기술을 어렵게만 느껴온 수많은 상경계열 출신들에게 커다란 힘을 주는 말임에 틀림없다.

## 글로벌 경영능력

**우리나라가** IMF 체제에 들어간 이후 많은 사람들이 가장 뼈저리게 느낀 것이 글로벌 스탠더드(Global Standard)에 대한 이해의 부족이었다. 우리는 말 그대로 우리 것만 고집한 채로 '우물안 개 구리식'으로 수 십년을 살아온 것이 사실이다. 그런 점에서 IMF 체제는 전 세계를 상대로 글로벌 경쟁을 하면서 우리 식을 고집하겠다는 자세는 맞지 않는다는 사실, 그리고 이제는 전 세계적으로 통용될 수 있는 글로벌 스탠더드를 몸에 익혀야 한다는 명제를 온 몸으로 느끼게 한 소중한 체험이었다.

세계 경제의 단일화는 더 이상 새로운 일이 아니다. 이제는 국경을 초월해서 전 세계가 하나의 경제권, 하나의 생활권으로 묶여가고 있다.

이와 같이 경제의 글로벌화가 이루어짐으로써 국가간의 경계가 허물어지고 있으며, 인터넷의 활용도가 깊어질수록 영어 공용화 현상은 두드러질 것으로 예측된다. 아울러 세계를 상대로 한 경영

이 일반화되어 일반 경영과 국제경영을 구분하는 것이 무의미해지고 있다. 이와 같은 글로벌 무한 경쟁사회에서는 국제적인 시야와 전 세계적인 경쟁업체와의 경쟁이 준비되지 않은 회사는 생존하기 어렵고 마찬가지로 글로벌 경영능력이 없는 경영자는 도태될 가능성이 점차 커진다고 볼 수 있다.

자동차 산업의 글로벌 과점체제로의 이행을 예로 들어 향후 글로벌 경영이 얼마나 중요해 질 것인지를 설명해 보기로 한다.

얼마 전 까지만 해도 우리나라에는 현대, 대우, 기아, 쌍용, 삼성, 아시아 자동차등 6개의 자동차 회사가 나뉘대로 치열한 경쟁을 하고 있었다. 그런데 수년 전부터 '이제는 국가별 과점체제가 아닌 글로벌 과점체제로 서서히 이행되어서 전 세계를 통틀어 6개 정도의 자동차 회사만 살아남는다'는 예측이 나돌기 시작하였다. 많은 사람들은 그런 주장을 믿지 않았다. 그러나 그러한 예측이 나온 이후 얼마 안되어 정말로 세계 자동차 산업은 6개의 과점 체제로 이행하고 있으며, 국내 자동차 업계는 최근 대우자동차가 해외에 매각되는 것을 계기로 6개의 회사에서 이제는 기아자동차를 계열화한 현대자동차 한 개만 겨우 명맥을 유지하게 되는 상황에 처하게 되었다.

향후 10년이 지난 시점에서는 규모의 경제가 작용되는 많은 산업이 국가별 경쟁체제를 지나 전 세계가 하나의 경쟁 무대가 되는 글로벌 과점체제, 글로벌 무한경쟁 체제로 변모 될 것이다. 미래의 경영자는 한 국가만을 상대로 한 경영이 아닌 전 세계를 자기의 안

방처럼 생각하면서 경영을 해야 하는 시기가 머지않아 도래할 것이다. 이 점을 고려해 볼 때 글로벌 경영능력이 미래의 경영자에게 핵심역량으로 갖추어져야 한다는 점에서는 이견이 없는 것 같다.

스위스에 본사를 둔 다국적 식품회사 네슬레는 최고경영진 9명 중에 스위스 사람이 단 한명도 없는 것으로 유명하다. 피터 브라벡(P. Brabeck) 사장을 포함해 오스트리아 출신 3명, 미국인 2명, 스페인, 호주, 스웨덴, 멕시코 출신이 각 1명으로 최고경영진이 구성되어 있다. 피터 브라벡 사장은 “네슬레 주주의 50%가 외국인이므로 외국어에 능통하고 국제경험이 풍부한 다국적 경영진을 확보해야 치열한 시장경쟁에서 살아남을 수 있다”고 말한다. 우리나라의 삼성전자, 국민은행 등도 이미 외국인 주주 비율이 50%를 넘어서고 있는 점을 감안할 때, 한국에 본사가 있는 삼성전자 같은 기업들의 최고경영진도 외국인이 상당수를 차지할 날이 곧 다가올 것이다.

나는 글로벌 경영능력을 크게 3가지 관점에서 보고 있다. 하나는 전 세계를 상대로 비즈니스를 할 수 있는 의사소통이 가능한 언어에 관한 문제이며, 또 하나는 이문화에 대한 적응능력 및 감성을 갖추는 문제이며, 마지막으로 글로벌 네트워킹을 해 낼 수 있는 능력이 그것이다.

이중에서 기본은 당연히 언어소통 능력이라 할 수 있다. 영어는 기본이고 기타 외국어 하나 정도는 어느 정도 마스터하는 것이 필요하다. 다행히 최근 젊은이들은 영어나 기타 외국어를 과거 세대

보다는 잘 하는 것으로 알고 있다. 그러나 억지로 생각하면서 말하는 것 이상으로 아무런 부담 없이 커뮤니케이션 할 수 있는 정도의 실력을 반드시 갖추어야 한다.

점점 더 글로벌화 되는 세상에서 경영자의 역할을 훌륭히 해내기 위해서는 영어는 빨리 준비하면 할수록 좋다. 언젠가 잡지에서 읽은 내용인데, 어릴 때부터 미국에 이민 온 사람과 나이가 들어서 온 사람이 외국어로써 영어를 배우는 것이 어떻게 다른가 실험하기 위해 MRI 촬영을 해보니 어린이들은 제 2외국어를 할 때 뇌의 한 부분에서만 반응을 보인 반면 어른들은 두 군데서 반응을 보인다는 결과가 나왔다한다. 즉 어른들은 외국어를 듣거나 말할 때 이를 일단 듣고 자국어로 번역하는 복잡한 절차를 거친다는 말이다. 그만큼 나이가 들어서 외국어를 공부하는 것은 어렵다는 점을 알려주는 실험 결과라 할 수 있다.

그러나 어른이 되어 영어를 마스터하는 것이 어렵다고 해서 이를 하지 않고 평생동안 묻어둘 수는 없다. 아직까지 영어를 마스터하지 못했다면 지금부터라도 다시 시작하는 것이 좋다. 너무 늦었다고 생각해서 머뭇거리는 만큼 그만큼 더 경쟁력이 떨어지기 때문이다.

대학 동기들을 만나면 많은 얘기를 나누게 된다. 그 중에서 가장 안타까운 일이 외국인들과 국제 업무를 진행할 때 영어를 자유롭게 말하지 못함으로써 자신의 업무 능력이 평가절하 되는 경우가 많다는 점이다. 대학을 졸업해서 10년 정도 회사 생활을 하고 나름

대로 특정 분야의 전문 능력을 가지고 있어서 외국인들과 협상을 하거나 토론을 하면서 업무 처리를 할 때 다른 분야에 있어서는 외국인들 보다 훨씬 뛰어난 능력을 가지고 있으면서도 외국어로 손쉽게 의사소통을 못해서 입을 다물고 있어야 하는 비애(?)를 빨리 끝낼 수 있어야 우리가 국제적인 경쟁력을 가질 수 있고, 경영자도 세계적인 수준의 경쟁력을 갖출 수 있다.

나는 아내와 어린 딸이 미국에 살고 있는 관계로 한달 보름에 한 번 정도 미국을 방문한다. 나는 아직도 영어를 완벽하게 하지 못한다. 영어를 읽고 쓰는데는 어느 정도 자신이 있지만 듣고 말하기는 아직도 어려움을 느끼고 있다. 나는 이로 인한 마음고생을 많이 하고 있으며, 이를 극복하기 위해서 2000년 2월에는 3주일이라는 짧은 기간의 미국 방문중에도 외국인 가정교사로부터 영어 교육을 받기도 했다.

수많은 직장인과 대학생들이 영어 하나를 위해 얼마나 많은 시간과 비용을 투자하는가를 생각하면 안타까운 일이 아닐 수 없다. 그러나 어쩔 것인가? 세계를 무대로 경쟁을 해나가기 위해서는 절대적으로 필요한 것을...

늦은 나이에든 불구하고 어쩔 수 없이 외국어를 공부한 사람들의 예를 들어보자. 대우전자 N부사장은 50이 넘는 나이에 미국으로 발령 받아서 처음으로 외국생활을 하게 되었다. 그는 미국 생활을 통해서 그동안 자기가 얼마나 우물안 개구리로 살아왔는가를 깨닫고, 늦었지만 영어를 확실하게 배워야겠다고 생각해서 아무리 술

을 많이 마셔도 하루에 한시간씩 영어 공부를 하는 생활을 계속했다. 화장실 벽을 영어 단어로 도배를 하고, 차 속에서도 영어 단어를 반복해서 들으니까 한 4년 지나서 어느 정도 영어를 하게 되었다고 얘기하는 것을 직접 들은 적이 있다.

K석유화학의 명예 회장은 60이 훨씬 넘는 나이에 그것도 중국과 수교가 되기 전인 1980년대 말에 중국어를 열심히 공부해서 이제는 중국어로 연설도 할 수 있다고 한다. 김대중 대통령은 『새로운 시작을 위하여』라는 책에서 47살 때부터 영어 공부를 시작했다고 한다. 그렇게 공부한 결과 서툰 발음이지만 미국 의회에서 영어로 연설하는 모습을 우리가 지켜 볼 수 있었다.

자신감을 가지고 지금부터 밀어붙이면 우리들 이렇게 못할 이유가 하나도 없다.

글로벌 경영능력의 범주에 들어가는 것으로 의사소통 능력 못지 않게 중요한 것이 이문화에 대한 이해와 적응력이다. 나는 1994년 말레이시아에서 있었던 1주일 동안의 교육 생활에서 얻은 산 경험에 의해 이문화, 즉 외국 음식과 기후 등에 대한 적응력이 얼마나 중요한지 몸으로 깨닫게 되었다. 당시 나는 영어를 잘 하지 못했으면서도 교육 주제였던 투자 및 회계분야에 대해 나름대로 사전지식을 갖추고 있었기에 강사로부터 ‘최고로 똑똑한 젊은이(Brilliant Young Man)’라는 찬사를 받았다. 그러나 문제는 의사소통이나 교육내용이 아니었고, 진짜 중요한 것은 외국 음식에 대한 체질적 적응력의 부족이었다. 당시까지 나는 된장과 김치냄새

가 나는 토종 한국 음식만을 선호하는 경향이 있었고, 새로운 음식, 특히 외국계 음식에 도전해 보는 것을 극도로 꺼려했었다.

말레이시아에서의 교육 기간 동안 이상한 향기가 나는 식사에 적응을 못해서 미리 가져간 고추장과, 쿠파룸푸르 슈퍼에서 산 김치를 섞어서 호텔 방에서 혼자 먹던 기억이 지금도 생생하다. 그때 당시의 경험을 통해서 이문화에 대한 적응력이 얼마나 중요한지를 뼈저리게 체험하게 되었다.

서강대 전준수 교수는 진정한 글로벌라이제이션이라는 강의에서 ‘국제화는 해당 나라에 대한 애정과 사랑을 가져야 가능하다. 따라서 문화적 다양성에 대한 이해를 가지고 있어야 하며, 이를 바탕으로 그 나라의 발전에 대한 관심과 접촉점(Contact Point)을 가질 수 있어야 한다’고 강조한다.

다시 말해서 문화적 다양성을 인정하는 개방성도 갖추어야 하고 (선입관 배격), 궁극적으로는 외국에 가서도 자기 집에 온 것과 같은 평안함을 느껴야 된다는 것이다. S그룹의 L이사가 외국 갈 때마다 항상 뒷골목부터 가본다고 자랑스럽게 말하는 것을 들은 적이 있다. 농담이겠으나 그런 자세로 외국의 문화를 배우려는 자세를 계속해서 가져가야 한다고 생각한다.

이를 위해서는 외국에서 생활을 해가면서 직접적인 경험을 많이 쌓는 것이 무엇보다도 중요하고, 이것이 힘들 경우 책이나, 영화, 비디오를 통한 이문화 체험과 적응력을 많이 키우는 것이 필요하다. 요즘 젊은이들이 많이 하는 해외 어학연수나 배낭여행 등의 기

회를 많이 갖는 것도 이문화 체험의 중요한 방법이 될 수 있다.

아울러 외국인들과의 연계를 위해 시간과 비용 측면에서 많은 투자를 해야한다. 인터넷을 통한 글로벌 동호인 모임에 적극적으로 참여하고 외국인과의 교류 확대를 위한 다양한 노력을 전개하는 것이 글로벌 경영능력을 배양하는 데 있어 좋은 방법이 될 것이다.

우리가 미처 생각지 못한 문화적 다양성 때문에 얼마나 중요한 일들이 발생할 수 있는지를 알아보기 위해서 『초일류기업의 마케팅 실수』라는 책을 읽어보기를 권한다.

#### 구자홍 LG그룹 부회장의 말

“인터넷 시대가 도래하면서 리더의 중요성은 갈수록 커진다. 디지털 시대를 선도할 e리더가 되기 위해서는 지식과 정보를 스스로 창출, 가공, 활용할 수 있는 능력을 갖추고 끊임없이 변화를 추구하는 한편 국제무대에서 자기 주장을 영어로 제시하는 글로벌 네트워킹을 구축할 수 있는 세계적인 플레이어가 돼야한다”

#### 인간관계 능력 및 도덕성

부하를 잘 다스리지 못하는 사람은 리더가 될 수 없다는 말이 있다. 너무나 당연한 말이다. 추종자(Follower)가 없이는 리더가 될 수 없기 때문에 결국 다른 사람과 함께 일할 수 있는 능력을 갖지

못하는 사람은 리더로서의 자격이 없다는 것과 같은 말이 되는 것이다.

실력은 있으나 인간됨됨이가 부족하고 인격 수련이 안된 사람은 ‘독불장군’이 되기 쉽고, 다른 사람이 따르지 않는다. 따뜻한 인간애와 아랫사람에 대한 배려, 공을 아래로 돌릴 줄 아는 너그러움 등이 어우러져야 진정한 의미에서의 리더가 될 수 있다.

회사에서의 인간관계에 대해서는 누구나 똑같이 중요성을 지적한다. 그러나 구체적인 내용에 대해서는 사람마다 제각각이다.

인간관계를 말할 때 과거의 전통적인 인간관계와 미래형 인간관계의 차이를 명확히 이해해 둘 필요가 있다. 대부분의 회사원들이 말하고 있는 인간관계는 전통적 의미에서 인간관계를 잘하는 것이다. 그것의 특징은 다음과 같다. 1)개인적인 소소한 일을 잘 챙겨주는 사람, 2)술과 커피, 담배 등을 같이 함으로써 이어지는 끈끈한 관계, 3)권위를 주장하면서 동시에 뒤를 잘 봐주는 형님 동생 관계, 4)지위에 의한 상하 관계, 5)배타적, 가족주의적, 혈연 및 지연, 학연으로 맺어진 수직적 관계 등이다. 즉 상사에겐 무조건 복종하고 부하는 따뜻하게 감싸 안아주는 관계 지향성 및 정에 의한 관계 등이 전통적 인간관계의 특징이다. 물론 이런 것들이 무조건 잘못되었다고 할 수는 없다.

그러나 내가 생각하는 미래형 인간관계는 이런 것들과 다소 거리가 있다. 이는 1)특정 분야의 Expert로서 지식전문가가 되는 것, 2)다른 사람의 업무상의 어려움을 풀어줌으로써 업무상 상호 의존

관계를 가져가는 것(Win-Win Situation), 3)열린 마음을 가지고 봉사와 협력 정신을 투철하게 가지는 것, 4)전문능력을 가진 사람들간의 수평적 관계 및 수평적 의사 소통 관계, 5)연고에 의한 관계지향이 아닌 일과 Expert에 의한 관계, 6)조직 내부뿐만이 아닌 회사 외부의 전문가 네트워크에 적극 참여하는 외부 지향성 등이 바로 미래형 인간관계의 특징이다. 물론 이와 같은 미래형 인간관계도 인간에 대한 사랑, 즉 휴머니즘이 그 밑바탕에 깔려 있어야 한다.

전통적 의미에서뿐만 아니라 미래적 의미에서의 인간관계도 잘하는 사람들이 많다. 반면에 타인을 전혀 고려하지 않고 자기만을 의식하면서 사는 사람들도 많다. 나는 인간관계를 잘 하는 것은 천부적으로 주어진 속성이라고 생각하지 않는다. 물론 천부적으로 가지고 태어날 수도 있으나 같고 닮으면 개선될 수 있는 후천적 능력에 가깝다고 본다. 이것이 바로 인간관계 능력 개선을 위한 노력이 필요한 이유이다. 피터 드러커도 ‘리더는 태어나는 것이 아니라 양성되는 것이다’고 말함으로써 리더쉽과 인간관계 능력을 개선시키는 것이 가능한 일이고, 또 필요하다고 역설하고 있다.

다른 사람들처럼 나도 인간관계 개선을 위해 의식적이든 무의식적이든 많은 노력을 해오고 있다. 나는 참된 행복으로 가는 길은 남에게 친절하고 남의 마음을 이해하는 것이라고 생각한다. 그러나 나 자신이 깜짝 놀랄 정도로 친절하지 못하고 겸손하지 못할 때가 있다.

최고경영자가 되고자 하는 사람은 그를 따르는 직원들과 어울리고 부대길 수 있는 다양한 방법들을 만들어 내야 한다. 아무리 능력이 뛰어나고 고매한 인격을 갖추었다 하더라도 그래서 범접하기 어려운 위엄을 갖추었다 하더라도 사람들과 함께 어울리지 못한다면 이는 큰 문제이다.

흔히 도덕성과 인격을 함께 갖춘 사람이라면 ‘물이 너무 맑아서 고기가 놀지 못한다’는 평을 듣기 쉬울 것이다. 사람들과 잘 어울린다는 것은 많은 노력과 경험을 필요로 하는 어려운 일이다. 선천적으로 그런 능력을 타고나지 않은 사람은 더 더욱 남과 어울릴 수 있는 기회를 많이 만드는 것이 좋다. 일 끝나고 동료들과 함께 소주 한잔하는 그런 자리도 자주 만들어야 한다. 보통 어떤 회사의 최고경영자를 홍보할 때 ‘직원들과 어울려 소주 한잔하는 것을 즐긴다’는 평이 자주 들어가는 것도 같은 맥락에서 이해 가능하다.

그러나 건강관리와 마찬가지로 인격수양은 한번 해놓는다고 해서 끝까지 유지되는 것이 아니기 때문에 끊임없는 수양을 필요로 한다.

남의 고통을 이해할 만한 인간이 되는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 어려움에 처한 사람을 돕는 일, 전혀 모르는 사람을 보살피는 일, 그것은 일종의 기도라고 할 수 있다. 그러나 그렇게 타인을 배려하고 남을 위해 봉사하는 인격자로서의 노력의 결과는 궁극적으로 자신에게 돌아오게 되어 있다. 충실한 인생을 보내는 비결, 그리고 행복을 잡는 비결은 마음을 비우고 겸손하게 기도하는 것이

다. 오늘날 이 사회에서 존경을 받고 훌륭한 업적을 올리고 있는 사람들은 거의가 사회를 위해 슬기롭게 행동하고 열심히 일하는 사람이다.

인간관계 능력과 더불어 그 중요성이 점점 더 커지고 있는 것이 바로 최고경영자의 도덕성이다. 인격자가 되고 도덕성을 키우는 것이 미래 경영자에게 핵심적으로 필요한 역량이 되고 있다.

세계적 미래학자 존 나이스비트는 미래 경영자에게는 하이터치 리더십이 필요하다고 그의 저서 『메가챌린지』에서 밝히고 있다. 과거의 경영자는 사장이라는 권위로 회사를 이끌어 왔다. 그러나 미래는 고결한 도덕성, 행동으로 모범을 보이는 자세, 나보다 먼저 남을 배려하는 자세, 부하직원들에게 힘을 실어주는 경영자, 부하 직원들의 경력을 관리해주는 경영자, 그럼으로써 고객, 주주, 직원들로부터 신뢰를 받는 경영자가 되어야 할 것이다. 화를 내지 않는 경영자, 남의 말을 잘 듣는 경영자, 직원들이 편안하게 자기 의견을 개진할 수 있는 경영자가 되어야 한다. 또한 리더십의 목적을 봉사에 둘 수 있는 사람이 되어야 한다. 인간에 대한 깊은 이해와 인간본연의 존엄성을 깊이 자각하고 있는 사람이 되어야 하며, 다른 사람들에게 뭔가 가치를 제공할 수 있어야 경영자로서 성공할 수 있다. 또한 도덕성과 문화를 가꾸는 심성개발, 인류에 대한 사랑, 자연에 대한 사랑을 기본 덕목으로 갖추어야 인간존재의 혁명이 이루어질 21세기에 경제지도자로 거듭 날 수 있다.

존 나이스비트는 ‘사회의 투명성이 점점 더 높아짐에 따라 경영

자도 점점 더 투명하고 깨끗한 도덕성을 갖추어야 할 것을 요구받고 있다'고 말한다.

인터넷에 의해 웬만한 사실은 대중에 공개되는 것이 오늘날의 현실이다. 경영자나 회사의 기밀과 부정을 감추려는 시도는 당연히 점점 더 어려워 질 것이다. 인터넷 시대가 발전할수록 네티즌들이나 일반 시민, 고객단체들의 의식이 성숙되면서, 그리고 환경 문제 등 인권과 자연에 대한 권리 제기가 많아지면서 투명성과 도덕성에 대한 요구는 점차 거세질 것으로 판단된다.

미국 등 선진사회 뿐만 아니라 최근에는 우리 나라에서도 기업가, 정치인 할 것 없이 지도자가 갖추어야 할 자질로써 도덕성이 큰 이슈가 되고 있는 바 이는 일시적 현상이 아닌 점차 커져가는 중요한 메가트렌드가 될 것이다.

부하나 상사로부터 신뢰를 받으려면 도덕성을 유지하고 깨끗한 사생활을 유지해야 한다. 그렇지 못할 경우 보는 앞에서는 지위나 직위에 의해 순종하고 따르지만 뒤에서는 손가락질을 하게 된다. 따라서 동료나 부하직원으로부터 진정한 의미에서의 신뢰나 충성을 기대할 수 없다.

만약 부하나 동료 직원이 '저 사람은 가까이 하기에는 도덕성에 문제가 있어'라는 느낌을 단 한번이라도 갖게 한다면 이는 회복하기 어려운 치명적인 상처가 될 것이다. 능력에 대한 불신은 회복할 기회가 얼마든지 있다. 그러나 도덕성에 관한 신뢰는 오해에서 비롯된다 하더라도 다시는 회복하기 어려운 것이 사실이다. 도덕적

으로 투명성을 유지하는 것이 얼마나 중요한지를 새삼 깨닫게 된다.

사회가 선진화 될 수록 도덕성의 잣대가 구체화되고 엄격해 진다. 미래는 점차 도덕성에 대한 요구가 거세어 질 것이고 심지어는 지금은 상상도 할 수 없을 정도의 내용들이 나중에는 도덕성의 잣대로 평가받게 될 것이다.

과거에는 뇌물을 받는 것, 큰 위법을 하는 것, 그리고 사회적 패륜아 노릇을 하는 것 정도가 기업이나 경영자의 도덕성에 먹칠을 하는 정도였다.

도덕성에 관한 문제 중 가장 핵심적인 것은 도덕성의 잣대가 시대에 따라 변화한다는 것이다. 좀더 구체적으로 설명하면 '오늘의 행동결과가 내일의 도덕성 잣대, 그것도 보다 엄격해진 잣대에 의해 평가받게 된다는 것'이다. 현 상태에서의 도덕성의 잣대로는 하등의 문제가 없는 행위가 내가 경영자가 될 시점에 적용되는 미래의 도덕성 척도에 의하면 문제가 될 수도 있다는 것이다. 법적으로는 과거의 행적이 불소급의 원칙에 따라 최신 조항에 의해 처벌되지 않는다. 그러나 도덕성은 이와는 다르다.

따라서 미래의 최고경영자를 꿈꾸는 사람은 한편으로는 미래 시점에 적용될 도덕성의 척도가 어느 수준까지 엄격해 질 것인지를 늘 염두에 두고 조신하게 생활해야 한다.

몇 가지 사례를 들어봄으로써 향후 예상되는 도덕성에 대한 요구수준을 미리 가늠해 보도록 하자.



하나는 2000년 벤처 주가가 폭등세를 기록하던 시절의 새롭기술 오상수 사장의 예이다. 오 사장은 당시 천국과 지옥을 오락가락한 대표적인 벤처기업인이다. 주가가 수 조원까지 올라갔다가 10분의 1로 줄어드는 것을 불과 몇 달 사이에 눈을 흰히 뜨고 지켜보았기 때문이다. 당시 오사장이 여러 신문과 잡지 등에 한 인터뷰 내용을 관심을 가지고 자세히 살펴보았다. 오사장은 가장 많이 올랐을 때 주식을 산 소액주주들에게 엄청난 도덕적 책임을 느끼고 있는 듯했다. 어떻게 해서든 소액주주들의 손실을 보전해 주고 싶다는 뜻을 강하게 내비치곤 했다.

내가 보기에 오사장 개인도 어떻게 보면 피해자다. 자신도 모르게 회사 주가가 폭등했다가 폭락했다. 오사장이 잘못된 것은 자신의 회사 가치가 얼마인지를 정확히 몰랐다는 것이고, 따라서 일종의 투기적 매수세에 의해서 주가가 끝없이 올라가는 것을 지켜보아야만 했던 것이다.

그러나 미래적 잣대에서는 이것도 대사회적 책임을 다하지 못한 것이라고 볼 수 있다. 비슷한 예로 일본의 소니(Sony) 회장은 주식이 시장에서 폭등세를 보이자 자사 주식은 그만한 가치가 없다고 공시해서 이를 진정시켰다. 이것이 바로 미래 시점에서 요구되는 도덕성이 된다고 본다. 현재적 관점에서는 이해하기 어렵지만 이는 실제로 오늘날 수많은 인터넷 기업에서 발생하고 있는 일이기도 하다.

내가 경영을 맡고있는 휴넷에서는 일정한 요건이 갖춰지면 홈페이지(www.hunet.co.kr)에 있는 주주광장 내에 실시간으로 주가

가치를 나타낼 수 있는 산술식을 만들어서 회사에서 주요한 일이 발생할 때마다 변수를 조정해 주당 가치를 산출하고 이를 주주들에게 제공할 계획을 갖고 있다. 이제는 모든 회사의 경영자들은 자사의 가치를 정확히 알아야 할 사회적 책임이 있으며, 이것과 시장에서의 주가가격 사이에 차이가 많이 벌어질 때 적극적인 공시를 해야할 것이다.

또 하나의 예는 우리 회사에서 있었던 일종의 교육사고(?)이다.

우리 회사에서는 벤처기업 종사자들이 각 분야에 대한 실무지식을 쌓는데 도움을 주고자 매주 목요일 [벤처인을 위한 목표특강]을 계속해 오고 있다. 주제 선정, 강사섭외, 그리고 강의장소 물색등 상당한 노력과 비용이 들어가는 일이다. 그래도 공익성 차원에서 이런 모든 노력을 우리가 하고, 강의에 참석하는 사람들한테는 1만원씩의 회비를 받는다. 그런데 이 목표특강에서 일종의 교육사고가 발생했다. 강사의 강의 내용과 공지내용이 너무 크게 차이가 나 버렸다. 총 수강생 220명 중에 2/3정도가 강의 중간에 나가버렸고 상당액의 수강료를 환불해 주는 사태가 발생했다. 그 다음날부터 3일 정도는 우리 회사 인터넷 게시판이 온통 교육에 대한 성토 일색이었다. 우리는 즉각 모든 사태의 책임을 휴넷이 진다는 점, 그 분야에서 최고 강사를 다시 모셔서 무료로 강의를 개최하겠다는 점, 그리고 우리 자체적으로 그 분야에 대한 학습을 통해 일반회원에게 무료로 계속하여 자료를 제공할겠다는 약속을 대표이

사 명의로 공식적으로 발표했다. 이렇게 해서 겨우 사태가 진정되었다. 확인하지만 우리 나름대로 최선을 다했다. 강사 섭외가 그렇고 강의 내용의 조율도 충분히 했다. 그러나 결과는 전혀 다르게 번졌다. 이 경우 요즈음 네티즌들은 결코 그냥 넘기지 않는다. 성토 내용중 많은 부분이 바로 휴넷이 잘못했고, 기업의 사회적 책임을 다하지 못했다는 것이었다. 우리 직원들은 많은 수업료를 내고 기업의 사회적 책임이 어디까지 미칠 수 있는 지를 학습하게 된 계기가 되었다.

향후 우리나라에도 도덕성이 큰 이슈가 될 것인 바 부정적인 재물에의 유혹은 평생을 두고 멀리해야 한다. 단 한번의 욕심으로 전체 인생을 망치는 우를 범해서는 안 된다. 뇌물과 같은 부정은 마약과 같은 것이어서 한번 빠지면 헤어내기 어려워므로 최고경영자가 되기 위한 전 과정, 그리고 최고경영자가 된 이후에도 수십년 동안 경계하면서 살아가야 한다.

인격수양과 도덕성 배양을 위한 방법은 개인에 따라 매우 다양할 것이다. 여기서는 저자의 실 경험을 바탕으로 몇 가지 제언해 보기로 한다.

우선 인격 수양에 도움이 되는 독서를 많이 할 필요가 있다. 부록에서 소개하는 『내면세계의 질서와 영적 성장』과 같은 사색이 필요한 책이라든지, 에리히 프롬의 『소유냐 존재냐』와 같은 마음의 양식을 쌓는데 도움이 되는 서적, 그리고 최인호씨의 『상도』와 같은 소설책을 읽는 것도 많은 도움이 될 것이다.

두 번째로 권유할 수 있는 것이 바로 신앙생활이다. 나는 대학 2학년 때부터 천주교 신자가 되었다. 물론 내가 천주교 신자로서의 의무와 책임을 다한 성실한 신자라는 것은 아니다. 신앙을 가질 때 개신교, 불교, 천주교 등과 같이 공인된 종교를 선택하는 것이 좋다. 이들 신앙은 기본적으로 모두 나보다 남을 먼저 생각하는 이타성에 기반을 두고 있으며, 인격 수양에 도움이 되는 명상과 묵상을 할 기회가 많이 제공되는 등 끊임없이 인격을 수양 할 수 있는 기회를 제공한다. 그리고 인격과 도덕성을 이미 갖추었거나 갖추려고 노력하는 많은 성직자와 신자들을 만날 수 있다는 점 또한 우리에게 큰 도움이 된다.

독서 및 종교와 더불어 또 하나 들 수 있는 것이 사색과 명상 시간을 많이 가지라는 것이다. 아울러 남들과 공동으로 일하는 어려운 작업을 많이 해보는 것도 한 차원 높은 인간성을 배양하는 데 큰 도움이 된다. 그리고 실패의 시련과 경험도 보다 큰 인간으로 성장하는 데 커다란 도움이 된다.

#### 잭 웰치 GE 전 회장이 말하는 도덕성

나는 스스로 지켜야 할 몇가지 기본적인 원칙들을 고수하며 살아왔고, 그 가운데 도덕성을 가장 중요하게 생각했다. GE에서 내가 날마다 강조하는 것이 한가지 있다면, 그것은 바로 '도덕성' 이었다. 그것은 우리의 최우선 가치로써 어떤 경우에도 양보될 수 없는 것이었다. 내 모든 연설은 언제나 도덕성을 강조하는 것으로 끝을 맺었다. 나

는 요즘에도 모든 경쟁에 있어서 반드시 도덕성이 기초가 되어야 한다는 것을 절실히 느끼고 있다. 기업에서 도덕성 보다 더 중요한 가치는 없다. 도덕성은 어떤 조직에서든 가장 중요한 제1의 가치로 받아들여져야 한다. 단지 회사의 규정이나 법을 지키는 것만으로는 충분하지가 않다.

우리가 추구하는 도덕성이란 언제나 옳은 일을 하고, 또한 옳다고 믿는 것을 위해 투쟁할 줄 아는 것을 의미한다.

## 경영전반에 대한 이해와 통찰력

**최고경영자로서** 생활하다 보면 속도경쟁 속에서 순식간에 엄청난 게 중요한 결정을 내려야 하는 상황이 자주 발생할 것이다. 이런 상황에서 공부하고 알아보고 하면서 느장을 부리면 이미 늦어 버리게 된다. 따라서 어떤 사건이 생기든지 간에 즉각적이면서도 올바른 의사결정을 내리는 것이 CEO로서의 핵심경쟁력이 될 것이다. 최고경영자는 직관과 통찰력에 의해서 의사결정을 하기도 하고, 과학적이고 통계적인 의사결정 기법을 활용해서 합리적으로 의사결정하기도 한다. 최고경영자가 직관에 의한 의사결정을 잘하기 위해서도, 또는 과학적 의사결정 기법에 의존한 의사결정을 잘하기 위해서도 경영이론과 실무에 대한 해박한 지식을 갖추는 필요가 있다. '경영자는 인류의 모든 지식과 통찰력, 사회과학(심리학,

철학, 경제학, 역사학 및 윤리학 등) 및 자연과학을 사용해야 한다' 고한 피터 드러커의 말이나 포춘 1,500대 기업 경영자 대상 설문에서 응답자의 86%가 '경제학적 개념을 의사결정 과정에 도입하면 매우 유익하다'고 답변한 것에서 살펴 볼 때, 경영자의 의사결정능력 배양을 위해서는 경영학은 물론이고, 경제학을 포함한 다른 분야의 사전 지식도 필요하다는 것을 알 수 있다.

실제 회사 생활을 하다보면 경영학을 공부하는 사람들이 의외로 많지 않다. 회사 생활을 10년이나 했음에도 불구하고 경영에 관한 이론적 기반을 전혀 갖지 못한 사람이 태반이다. 회사 생활을 하면서 그리고 회사에서 인생의 비전을 찾았다면서 경영학 전반을 공부하지 않는 것은 앞뒤가 맞지 않음에도 불구하고 특히 비경영학과 출신이 회사 생활을 하면서 경영학원론부터, 마케팅, 인사조직, 경영전략, 회계학, 재무관리 등 경영학 기본서를 읽는 경우를 찾아보기가 쉽지 않다.

나는 최근 수많은 벤처경영자들이 실패하는 이유 중 가장 대표적인 것이 그들의 경영학적 지식이 부족하기 때문이라고 생각한다. 초기에 성공하는 듯하다가 실패하는 많은 벤처 경영자들은 도덕성 부족, 성과 배분 시스템에 대한 이해 부족, 고객과 마케팅에 대한 인식의 부족, 인재 확보 및 유지를 위한 스킬 부족 등 실무 경험 및 경영이론에 깊은 지식을 갖추고 있지 못하기 때문에 실패하는 것으로 판단된다.

이제는 아이디어 하나만 가지고 성공할 수 있는 시대가 지났다.

점점 더 경쟁이 치열해져가는 경영 현실에서 승리하기 위해서는 최고경영자와 일반 직원 모두의 경영전반에 대한 확실한 이해가 절대적으로 필요하다.

기업을 성공으로 이끌기 위해서는 경영전략에 대해서, 생산 및 기술관리에 대해서, 마케팅에 대해서, 재무나 회계에 대해서, 그리고 무엇보다도 중요한 인사 및 조직관리에 대해서 명확한 이해와 철학을 가지고 있어야 한다.

어떤 사람들은 정주영씨를 포함한 맨주먹으로 창업에 성공한 사람들의 예를 들면서 꼭 경영학에 관한 지식을 습득해야 경영자로서 성공할 수 있는 것은 아니라고 강변할 지도 모른다. 그러나 그러한 주장에는 두 가지 모순이 존재한다. 하나는 그들이 활동했던 시기는 누가 뭐래도 현재나 미래보다는 경쟁이 덜 치열한 시기였다는 점이다. 만약 지금 정주영 현대그룹 회장과 같은 분들이 창업을 해서 과거와 똑같은 방식으로 경영을 한다면 실패 가능성이 훨씬 높을 것이다. 두 번째는 만약 어떤 사람이 경영학적 지식이 없이 성공한다 하더라도 거기에 경영학에 관한 일반 지식을 사전에 습득했더라면 그렇지 않은 것에 비해서 성공확률이 훨씬 더 높아질 수 있었을 것이라는 사실이다. 어쨌든 나는 경영에 관한 이론 및 실무상의 상당한 수준의 지식은 미래 경영자로서 성장하는데 필수적으로 갖추어야 할 핵심역량이라고 생각한다.

『양들의 침묵』이라는 영화의 끝 장면을 기억하는 독자가 있을 줄 안다. 살인범으로 나오는 배우는 집 내부구조를 온전히 파악하고

있고, 또한 컴컴한 어둠 속에서도 훤히 볼 수 있는 특별한 안경을 끼고 있다. 반면에 주인공 여자는 내부 구조를 전혀 모르는 범인의 집에 들어가 있고 아무것도 볼 수 없는 캄캄한 상태에서 범인과 대적하는 인상깊은 장면이 펼쳐진다.

경영에 대해서 이론적 배경을 제대로 갖춘 경영자는 이 영화 속의 범인과 같은 상황이고 그렇지 않고 경영에 대한 이론적 배경이 없는 사람은 주인공과 같은 처지라고 보면 된다. 영화 속에서는 그렇게 불리한 상황에서도 기적과 같이 주인공이 범인을 쏘아서 쓰러뜨리는 것으로 결말이 난다. 그렇지만 현실세계는 그렇지 않다. 매일 매일의 경영 현실 속에서 매 순간 중요한 의사결정을 해야 하는 최고경영자가 이론적 배경을 갖추고 있지 않다면, 이는 눈을 감고 세상을 살아가는 것과 같다.

관리회계에서 많이 얘기되어지는 매몰원가라는 개념과 R&D 관리에서 자주 인용되는 제 3세대 R&D라는 개념을 들어 왜 최고경영자가 경영학적 지식을 갖추고 있어야 하는지를 설명해 보겠다.

매몰원가는 Sunk Cost라는 영어 단어를 한국어로 번역한 것이다. 이는 과거에 투입된 비용은 미래와 관련된 의사결정에서는 참고하지 말아야 한다는 의미를 지니고 있다. 과거에 아무리 많은 돈을 투자해서 구입한 기계장치라 하더라도 미래적 관점에서 수익을 창출하지 못한다면 과감히 버릴 수 있어야 한다는 것이다. 그러나 많은 경영자들은 그렇게 하지 못한다. 과거에 투자했던 것이 너무나 아까워 이를 버리지 못하고 끝까지 가져감으로써 결국 더 큰 손

해를 보는 것을 쉽게 발견할 수 있다. 만약 매몰원가라는 개념을 알고 있는 경영자라면 그런 상황에서 현명한 의사결정을, 그것도 굉장히 빠른 시간 안에 해냄으로써 회사 가치의 극대화를 도모할 수 있을 텐데 그런 개념을 이해하고 있지 못하기 때문에 일반적 상식과 인지상정에 이끌려 비합리적 의사결정을 하기 쉬운 좋은 예이다.

또 하나의 예로 기술 및 연구소 관리에서 자주 쓰이는 '제3세대 R&D'라는 개념을 들어 보겠다. 제 3세대 R&D의 핵심 개념은 다음 두 가지로 요약된다. 하나는 응용기술과 기초기술에 대한 연구 투자 포트폴리오를 적절히 구성하라는 것이다. 중요한 또 하나의 개념은 연구개발은 사업 전체 전략과 일맥 상통해야 하며 이를 위해 연구개발에는 개발된 기술을 제품으로 만들어내는 생산부문, 그리고 이를 팔아주는 마케팅부서가 처음부터 같이 참여해야 한다는 것이 그것이다. 이런 개념을 모르는 경영자는 연구소 및 기술관리에서 실패를 거듭하게 된다. 반면 이러한 개념을 익히 알고 있는 경영자는 기술개발 초기부터 이런 점을 염두에 두고 기술관리를 하게 됨으로써 기술관리의 효과성을 극대화 할 수 있다.

경영에 대해 확실히 이해하기 위해서는 단순한 이론적 지식 이외에 다양한 분야에서의 근무 경험을 많이 갖는 것이 절대적으로 필요하다. 최고경영자의 가장 중요한 역할 중 하나가 올바른 의사결정인 바, 제대로 된 의사결정을 내리기 위해서는 부서간 이해와 관련해서 균형 잡힌 시각을 유지할 수 있어야 하며, 실무적인 부분에

대한 충분한 이해를 가지고 있어야만 가능하다. 또한 최고경영자가 의사결정한 내용이 실제로 집행될 수 있는 터전인 실무적인 경험이 있어야 제대로 된 의사결정과 집행이 가능하기 때문이다. 실제로 많은 의사결정이 합리적임에도 불구하고 타부서간의 갈등이나 인사조직상의 미세한 요인으로 제대로 작동되지 않는 경우가 많다.

경영에 대한 실무경험과 이론적 지식을 습득하기 위한 방법에는 다음과 같은 것이 포함될 수 있다.

우선 경영 전반에 대해 확실한 이해를 위해서 MBA정도의 학습은 반드시 필요하다고 본다. 다행히 최근에는 고비용이 소요되면서 입학하기도 힘들었던 전통적인 미국 MBA 외에 국내외 MBA 혼합 형태라든지, 인터넷을 활용한 원격강의가 가능한 사이버 MBA가 점차 활성화 될 것으로 보여, MBA 학습 기회가 많아질 것으로 예측된다.

실무감각을 충분히 터득하기 위해서는 최고경영자가 되기 전에 최소한 몇 개 부서의 근무 경력은 갖는 것이 좋다. 무엇보다도 대학을 졸업하고 바로 벤처와 같은 소규모 기업에서 근무하기보다는 대기업에서 근무경험을 갖는 것이 바람직하다. 그리고 기능적 측면에서도 우선 회계 및 재무 부서에서의 근무 경력과 마케팅 부서의 근무 경력은 필수적이고, 공장 및 생산현장과 기획실 등의 근무도 가능하면 경험을 하는 것이 좋다. 그러나 단순히 다양한 부서의 경력만 쌓는다고 실력이 배양되는 것은 아니다. 주인의식

(Ownership)을 가지고 모든 것을 살펴보고 자신이 최고경영자가 된 것처럼 생각해서 하나하나 실전으로 배우려는 자세와 여기에 필요한 이론서를 체계적으로 읽는 의식적인 노력이 있어야만 지식 습득이 제대로 이루어질 수 있다.

아울러 관심분야 공부를 위한 동호회를 적극 활용할 필요가 있다. 혼자서 공부하는 것보다는 관심 분야를 공유하는 사람들과 같이 공부하는 것이 여러모로 효과적이기 때문이다. 외부 세미나를 최대한 활용하는 것도 좋은 방법이 될 수 있다.

그리고 무엇보다 중요한 것은 직장생활을 하면서 평생학습(Life-long learning)을 계속해 나가는 것이다. 직장생활에서의 평생학습에 대해서는 뒤에서 상세히 설명하기로 한다.

나는 대학에서 경영학을 전공했기 때문에 굳이 경영대학원에 진학할 이유가 없었으나, 대학에서 공부를 워낙 게을리 했기 때문에 좀 더 심도 있는 공부를 할 필요가 있어서 대학원에 진학했다. 대학원에서 배웠던 경영이론과 사례, 그리고 경영문제를 풀 수 있는 방법론들이 현재 회사를 경영하는데 많은 도움을 주고 있다.

대학과 대학원에서 경영학을 전공하지 않은 직장인의 경우 경영이론을 체계적으로 배울 수 있는 기회는 없는가에 대해 관심을 갖고 있는 사람들이 많아서 이 부분에 대한 나름대로의 의견을 제시하고자 한다.

학부나 MBA에서의 수강 방법이외에도 경영학에 대한 지식을 갖출 수 있는 방법은 많이 있다. 그러나 이 경우 보다 확실한 의지

와 체계적인 계획에 의한 학습이 필요하다. 추천할 수 있는 방법으로는 ①자습에 의한 방법, ②경영학을 체계적으로 가르쳐 줄 수 있는 외부 도우미(Mentor) 구하기, ③분야별 학습조직 네트워크 구축을 통한 공동학습 등을 들 수 있다.

경영이론은 크게 경영원론, 인사 및 조직관리, 마케팅, 재무관리, 회계, 국제경영, 생산관리, 경영전략 등으로 구분된다. 각 과목별로 기본서를 선정한다면 대략 10여권의 책과 10,000여 쪽에 이르는 공부 분량이 될 것으로 판단된다. 하루에 20쪽씩 꾸준히 읽어나간다고 가정할 경우 대략 1년 반에서 2년 정도면 경영에 관한 기초적인 지식은 갖출 수 있게 될 것이다.

이는 엄청난 시간과 비용이 투입되는 투자이다. 그러나 대학에서 경영학을 배우기 위해서는 4년이라는 시간과 기회비용 포함하여 수 천만원에 이르는 비용이 들어가는 점, 그리고 해외 MBA를 하기 위해서는 2년 이상의 기간과 2억 가까운 현금지출이 이루어진다는 점을 감안하면 상대적으로 적은 노력이라 할 수 있다. 더군다나 최고경영자가 되기 위해 최소한의 경영지식을 갖추고 있어야 하는 것이 절대절명의 과제라면 이는 당연히 투입해야 될 투자라 할 수 있다.

이와 같이 경영학 전 분야의 기본서를 한번 읽은 다음 각 분야별로 추가적으로 책을 선정해서 읽는다든지, 경영 관련 신간서적을 지속적으로 읽어나간다든지, 혹은 경영학을 공부하는 모임을 만들어서 공부한다든지, 외부 세미나나 교육이 있을 때 적극적으로 참

여한다든지 하는 방법을 얼마든지 개발해서 활용할 수 있을 것이다.

그리고 현재 자기가 맡은 분야에서 특정 프로젝트를 추진할 때 해당 분야에 관한 기본서는 물론이고 아주 깊이 있는 전문서적까지 먼저 사서 읽어보고 업무를 추진하는 습관을 드린다면 3년 정도의 시간이면 경영학에 대해 어느 정도 자신이 생길 것이라 확신한다. 이 책 어디선가 밝혔듯이 명문대 수학과를 나온 선배가 2년 이상 하루 업무 시작 전 2시간에 걸쳐 경영학 서적을 탐독했다는 내용은 좋은 귀감이 될 것이라 생각한다.

위에서 보듯이 비경영학도 출신이 경영이론을 마스터하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 이는 특별한 각오와 현명한 계획, 그리고 이를 꾸준히 실천에 옮길 수 있는 끈기가 필요한 일이다.

참고로 휴넷([www.hunet.co.kr](http://www.hunet.co.kr))을 비롯한 일부 인터넷 사이트에서 제공하는 사이버 MBA 과정은 저렴한 비용으로 시간과 공간을 초월해서 경영학을 체계적으로 학습할 수 있는 좋은 수단이 될 수 있으므로 관심이 있으면 꼭 한번 살펴보기를 권한다.

### 학습할 수 있는 능력(Absorptive Capacity)

**지식사회**로 대표되는 21세기에 최고의 경쟁력은 학습능력에서 나온다. 학습할 수 있는 능력을 나타내는 전문용어 중에 흡수능력(Absorptive Capacity)이라는 단어가 있다. 지식은 이론적 배경,

정보, 그리고 경험의 3요소가 합쳐져서 만들어진다. 이중 이론적 배경과 연관되는 것이 Absorptive Capacity의 개념이다. 좀더 구체적으로 표현하면, '어떠한 정보가 주어졌을 때 이를 쉽고 빠르게 받아들일 수 있는 능력'이다.

흡수능력은 사람마다 개인이 가지고 있는 특정 분야에 대한 기초적 지식과 전문 지식, 그리고 관련된 경험을 보유하고 있느냐에 따라 달라진다. 물론 특정 분야에 대한 지식의 보유여부와 관계없이 개인의 창의성과, 정보에 대한 민감성 여부, 그리고 지적 호기심에 의해서도 달라진다고 할 수 있다.

경영의사결정과 관련된 관리회계라는 단어를 예로 들어서 흡수 능력에 대해 구체적으로 설명해 보기로 하자.

우선 회계에 대해서 전혀 모르는 사람의 경우, 즉 이론도 배운 적이 없고 실무도 경험한 적이 없는 사람의 경우, 이러한 단어를 신문지상에서 접했을 때 아무런 반응을 보이지 않거나 애써 무시하고 지나갈 것이다.

둘째로 약간의 회계 지식을 갖고 있는 사람은 동 어휘를 읽더라도, 그냥 알고 지나가는 수준 정도로 반응 할 것이다.

그러나 회계사나, 회계 분야에서 오랫동안 근무한 사람의 경우 관리회계 고유의 의미, 즉 '경영의사결정을 위한 계량적 정보 제공'이라는 개념 정리부터 시작해서, 원가, 손익분기점 분석(CVP), 투자자의사결정, 불확실성하의 의사결정, 자본예산 등 관련된 개념들이 종합적으로 머리에 떠오를 것이며, 관리회계에 관련한 새로

운 아이디어를 만들어 낼 수도 있을 것이다. 즉 자기가 다니고 있는 회사의 관리회계 수준이 얼마나 되는지, 신문에서 읽은 개념을 활용해서 새로운 관리회계의 툴(Tool)을 만들어야 하겠다든지, 이를 자기 회사의 회계팀 멤버들에게 소개해 주어야 하겠다든지 하는 수없이 많은 착상과 아이디어가 떠오를 것이다.

여러 분야에 대한 흡수능력을 갖추는 것은 또 다른 지식을 학습하도록 도와주는 것은 물론이고, 이를 응용하여 새로운 지식을 창출해 내는 데에도 결정적인 역할을 하게 된다. 학습을 잘 할 수 있는 능력이 이렇게 중요하기 때문에 이를 개발하기 위해서 정보 지식사회를 살아가는 모든 이들은 평생학습(Life-long Learning)을 해야한다.

미래사회는 정보 접근력과 해석력에서 승부가 판가름난다고 할 수 있다. 단순히 인터넷등을 통한 정보의 수집뿐만 아니라 이를 알맞게 해석하고 여기에서 새로운 아이디어를 짜낼 수 있는 정보 해석력, 판단력, 그리고 응용력 등이 종합적으로 어우러져야 정보에 대한 흡수능력을 갖게 된다. 정보의 수집은 인터넷을 활용하면 무한대로 할 수가 있다. 따라서 정보의 수집력 보다는 정보 분석력이 보다 중요한 개념이 되는 데 이것이 바로 흡수능력에 해당한다. 정보 분석력을 가지기 위해선 사전에 다양한 분야에 대해 충분한 사전지식을 갖추고 있어야 한다.

예를 들면 금융실명제, 환율 급등 문제, 주택문제, 최근의 벤처 및 인터넷 주식 폭락 등에 이르기까지 사전에 미래에 관한 지식을

배경으로 하여 나름대로 평가기준을 가지고 있으면 하나 하나의 외부 환경 변화에 흔들리지 않고, 일관되게 올바른 판단을 할 수 있게 된다.

미래의 경영자가 되고자 하는 사람은 원가, 회계, 경영전략, 마케팅, 산업분석 등 경영과 직접 관련된 부분은 물론이고, 간접적인 관련성을 갖고 있는 정부정책이나, 정치 분야까지도 어느 정도의 사전지식을 갖추고 있어야 한다.

현대는 지식의 폭발시대다. 기억해야 할 내용도 폭발적으로 늘어나고 있다. 따라서 뇌의 기능을 대폭 활성화시켜서 학습능력을 증대시킬 수 있는 다양한 훈련이 필요하다. 『내뇌 혁명』같은 쉽게 구할 수 있는 서적들에서 마인드 맵 기법을 비롯한 뇌훈련을 위한 다양한 방법들을 찾아서 훈련 할 필요가 있다. 뇌의 기능도 훈련한 만큼 더 활성화되고 개발될 수 있기 때문이다.

특정 분야에 지식을 습득하기 위해서는 관심과 흥미를 가지고 있어야 한다. 그러나 그 역도 역시 성립한다. 사전 지식이 있으면 흥미가 깊어진다. 어느 정도 알고 있는 것에 대해서 새로운 정보를 얻게 되면 그것에 더욱 흥미를 느낀다. 지식을 늘려서 흥미를 깊게 하라. 그러면 지식은 더욱 늘어난다. 이는 만큼 느끼고 느낀 만큼 감동한다. 음악이든지, 미술이든지 아는 만큼 볼 수 있고, 아는 만큼 들리는 것이다. 이는 경영지식을 포함한 세상의 모든 지식에 통용되는 말이다.

학습능력 관점에서 살펴볼 때 감수성(Sensitivity)은 대단히 중



요하다. 똑같은 것을 보고 듣고 하더라도 느낌이 다르고 느낌이 다르면 행동과 그에 따른 결론이 다르게 나올 수 밖에 없기 때문이다. 대개는 젊고 구속을 덜 받고 사는 사람들이 적극적이고 개방적이면서, 진취적인 감수성을 많이 가지고 있다. 언젠가 선배사원한테 '조 대리는 참 어린애들처럼 많이 느낀다. 감동을 잘 받는다'라는 말을 들은 적이 있다. 환경의 변화에 둔감해서는 생활의 변화를 이룰 수 없고 급변하는 세계에 적응하지 못한다.

감수성을 늘리기 위해서는 관심영역을 늘려야 한다. 영어를 열심히 하는 사람 중에 영어로 꿈을 꾸는 경우가 있다는 얘기를 들어본 적이 있을 것이다. 사람들은 누구나 잠재의식 속에서 생각하고 있다가 그에 관련된 실마리나 단서가 보이면 아주 쉽게 받아들이게 된다. 따라서 의식적으로라도 관심 있는 분야를 많이 만드는 것이 필요하다.

호기심 또한 대단히 중요하다. 왜냐하면 똑같은 정보가 주어졌을 때 거기에 대해 호기심을 가지고 접근하면 훨씬 많은 정보와 지식을 습득하게 되고, 또한 많은 고민을 하게되면 놀랄만한 발전을 이룰 수 있기 때문이다.

나는 남들보다 흥미 있는 기사를 자주 발견하고 또한 흥미로운 기사에 대해 상당히 호들갑을 떠는 편이다. 기획을 하는 사람들, 장래 경영자가 되고자 하는 사람들은 조그마한 일에도 호기심과 흥미를 가지고 유연하게 대처하는 자세를 갖는 것이 중요하다. 결국 이런 것도 훈련과 의식적인 노력을 통해서 길러질 수 있다.

외국기업과 합작회사에서 근무할 때 얻은 경험에 의하면 외국회사의 임원들은 조그마한 일과 정보에도 쉽게 관심을 보이는데 반해서 한국 측 임원들은 그렇지 못한 경우가 많았다. 이런 것이 바로 선진 글로벌 기업과 한국기업의 경영능력과 경영자 수준 차이가 아닌가 하는 생각이 든다.

나는 시간이 있을 때마다 우리회사 직원들에게 Sensitivity를 높이라고 말한다. 여러 가지 분야에 대해 호기심을 많이 가지고 있어야 새로운 아이디어를 가질 수 있기 때문이고, 결국 회사는 그런 아이디어를 많이 가지고 있는 것이 경쟁력이기 때문이다. 자기가 사장이 되어서 경쟁력 있는 회사를 만들기 위해서는 반드시 다른 회사 경영자 보다 더 많은 아이디어를 창출할 수 있어야 하며, 그러기 위해서는 여러 가지 상황에 대해 호기심과 감수성을 많이 가질 수 있도록 자신을 훈련시켜야 한다.

#### 학습능력 배양을 위해 필요한 사항들

- 1 | 지적 호기심이 충만해야 한다. 회사를 둘러싼 변화의 힘을 이해하고자 하는 정열이 있어야 한다.
- 2 | 지적 겸손이 필요하다. 개인이 모든 일을 다 잘 알 수는 없다. 즉 남에게서 배우려는 자세가 필요하다.
- 3 | 냉철한 자기비판: 현재의 성공에 자만하다가 미래의 실패를 초래할 수 밖에 없다.

- 4 | 미래의 일에 대한 풍부한 상상력
- 5 | 복잡성, 불확실성, 그리고 미래에 대한 관용이 필요하다.
- 6 | 건설적 논쟁에 대한 포용력
- 7 | 실험정신
- 8 | 피드백의 중시
- 9 | 행동을 통한 학습
- 10 | 건설적 실패의 활용
- 11 | 지식을 창조하고 수집하며, 전파하기 위한 메커니즘 구축
- 12 | 창조적 파괴 및 자기 폐기를 향한 용의

출처 미상

## 창의성 · 적극성 · 긍정적 사고방식 · E.Q · 문화적 감성 등 무형의 자산

**향후에는** 무형자산, 그 중에서 창의성, 적극적 사고방식, 높은 감성지수(E.Q) 등이 경쟁력의 원천이 된다. 이들 적극성, 창의성, 긍정적 사고방식 등은 기본적으로 타고난 속성이다. 그러나 이것도 충분히 개발이 가능하다.

나는 상상력을 배양하기 위해 영화, SF소설, 만화 등을 많이 보는 것도 필요하다고 생각한다. 영화 한편으로 현대 자동차 1년 수익보다 많은 수익을 올리고 있는 영화계 거장 스티븐 스필버그가

어린 시절에 창의력을 키우기 위해 어떻게 했는가를 한번 살펴 볼 필요가 있다. 그는 ‘자신의 창의력의 근간이 되는 것이 바로 책이다’ 라고 말하고 있다.

우리는 기본적으로 창의력을 억제하는 방향으로 교육을 받아온 것이 사실이다. 많은 사람들이 창의력은 어렸을 때 키우지 못하면 어른이 되어서 이를 배양하는 것은 불가능하다고 생각하는데 나는 그렇게 생각하지 않는다. 지금부터라도 늦다고 생각하지 말고 창의력을 키우는 노력을 계속해야 한다. 부족한 창의력을 배양하지 않으면 지식정보사회에서 급속히 쇠퇴할 것이 불을 보듯 뻔하기 때문이다.

직접 회사를 경영하다 보니 똑같아 보이는 사람들도 업무 실적이 10배 이상 차이가 나는 것이 보편적 현상임을 실감할 수 있다. 앞으로 전개될 고도화된 지식정보화 사회에서는 개인간의 업무 실적 차이가 더욱 더 확대될 것이다.

똑같아 보이는 사람들간에 엄청난 실적차이를 보이는 가장 큰 이유는 바로 창의성에 달려 있다고 본다. 대기업에서 5-10년 정도 지낸 사람치고 새로운 아이디어를 적극적으로 제시하는 사람을 찾아보기가 쉽지 않다. 그 만큼 대기업이 Idea Killing 하는 곳이라 할 수 있다. 대기업에서 새로운 아이디어를 제시할 경우 일반적인 반응이 ‘그런 거 해서 뭐하려고 해. 시키는 일이나 잘해!’. 혹은 아주 좋은 반응이 ‘그럼 네가 해봐’ 정도이다. 그런 분위기에서 좌절하지 않고 곳곳하게 창의적인 아이디어를 5년 이상 계속 내기가

쉽지 않을 것이다. 그러나 아무리 상황이 그렇다 하더라도 계속해서 아이디어를 내고 그것을 실행하기 위해 노력하는 사람, 그들만이 미래의 경영자로서 자격을 갖추고 있다고 할 수 있다.

창의력을 개발하기 위해서는 메모를 습관화하는 것이 필요하다. 일본 사람들과 한국 사람들이 가진 습관상의 차이 중에서 대표적인 것이 메모의 생활화 여부이다. 일본 사람들은 메모를 생활화하는 것으로 유명한 반면에 한국 사람들은 메모를 잘 하는 사람이 많지 않다.

최근에는 PC를 활용하면 아이디어를 좀더 체계적으로 정리할 수 있다. 파일 폴더에 아이디어 뱅크라는 것을 만들어 아무 생각이 나 떠오르면 바로 바로 정리하는 습관을 가져갈 필요가 있다.

### 직장인의 창조력 조사 결과보기

일본 노동성에서 조사한 '직장인의 창조력에 관한 양케이트 조사'에 의하면

- 1 | 직장인의 창조력은 33세 부터 늘어나 41세 부터는 대부분 떨어진다.
- 2 | 창조적 일을 많이 하는 부서는 연구개발 17.4%, 경영기획 16.6%, 신상품 기획개발 15.5%, 그리고 가장 틀에 박힌 일로 인사부문 30%, 재무부문 28.3%를 꼽고 있다.

한편 직장 내에서 자신이 창의적인 일을 하고 있다고 생각하는 사람이 전체의 30%에 해당한다.

창조적인 타입의 직장인은 '호기심이 왕성한 사람', '상사와 동료로부터

신뢰받는 사람', '리스크가 높은 일에 적극적으로 도전하는 사람', '회사 밖에도 폭넓은 인간관계를 갖고 있는 사람' 을 꼽고 있다.

반면에 비창조적인 사람은 '일에 불만이 많은 사람', '적이 많은 사람', '집에 일을 가지고 가는 사람', '쇠퇴하는 분야에서 오랫동안 일한 사람' 을 꼽고 있다.

창조적인 일을 못하게 하는 회사 분위기는 '리스크를 두려워하는 풍토', '자기개발이나 재충전 기회가 차단된 풍토', '개인에게 권한이 위양되지 않는 풍토' 등을 꼽고 있다.

창의력 못지 않게 중요한 것이 바로 긍정적이고 적극적인 사고방식이다. 최고경영자가 가는 길은 결코 닦여있는 포장된 도로가 아니다. 이 길은 아무도 가지 않은 길이요. 따라서 가시덤불을 헤쳐가면서 새롭게 개척해 나가야 할 길이다. 그 길을 가면서 좌절도 많이 겪을 것이다. 긍정적이고 적극적인 사고방식을 갖고 있어야 어떤 난관에 부딪치더라도 이를 뚫고 끝내 일을 해낼 수가 있다.

창의성과 긍정적 사고방식 외에 21세기형 경영자에게 필요한 무형의 핵심역량으로는 문화적 감성과 높은 감성지수(E.Q)등을 들 수 있다.

기술이 발전하면 할수록 인간의 중요성, 인간과 사회의 바탕이 되는 문화적 감성이 차지하는 비중이 커진다고 얘기하는 사람들이 많다.

스위스 시계산업이 망해갈 때 시계에 문화적 기능을 추가함으로써 시계산업을 재생시킨 것은 유명한 사례가 된다. 러시아가 첨단 기술은 미국보다 앞서 있으면서도 쇠퇴한 이유는 그들이 인문사회 과학을 등한시 한 것이 사회발전에 저해 요소였다고 전 외국어대 총장 안병만 교수는 지적하고 있다.

자동차 산업에서도 이제는 무사히 빨리 잘 달리느냐 하는 것을 가지고 하는 승부는 끝났다고 얘기되어진다. 어떻게 이용자의 마음을 끄느냐가 중요하고 이때 자동차가 대량생산에 의한 제조품이 아닌 개별적인 특성을 가진 문화상품으로 변하게 된다.

이 같은 문화적 요소는 갈수록 중요한 생산요소로 자리잡아 갈 것이다. 그래서 디자인, 색상, 인체공학, 이미지 등이 경쟁력의 원천이 된다고 강조된다. 서울대 경영학과 조동성 교수는 틈이 날 때 마다 '21세기에는 디자인이 경쟁력이다' 라고 얘기한다. 이것도 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

경제구조가 제조업 위주에서 벗어나 소프트화 될수록 문화적 경영은 기업의 필요조건이 되고 있다. 이를 깨닫고 준비하는 기업, 준비하는 사람이 미래에 경쟁력을 가질 것은 틀림없는 사실이 되고 있다.

미국 예일대 심리학과 피터 셀로비 교수의 연구결과에 의하면 미래를 지향하는 인간이 주목해야 할 대상은 지능개발이 아니라 풍부한 감정을 개발하고 또 스스로 조절하는 감성개발이다. 이를 볼 때 감성지수 역시 미래형 최고경영자가 갖추어야 할 핵심역량중

하나라고 생각한다.

감성지수(EQ)는 유전적으로 타고나는 경향도 있지만 후천적 학습에 의해 얼마든지 좋은 방향으로 개발 가능하다는 것이 전문가들의 의견이다.

## 핵심역량 구축 전략 사례

핵심역량	구체적 내용	추진일정			비고(관련자)
		2002년	2003년	2004년	
기술에 대한 이해	기초기술 이해력 보강		→		
	「과학동아」 구독			→	
	과학사이트 서핑			→	
	생산/연구부문 근무			→	
	관심분야 동호회참여			→	
글로벌 경영능력	기술인 네트워크 참여			→	
	영어 학습		→		학원수강
	배낭여행		→		
	해외근무			→	
	지역동호회 결성			→	
경영에 대한 이해	해외MBA				2005년 실시
	해외 네트워크 구축				2006년 실시
	외국회사 근무			→	
	경영 기본서 탐독			→	2005년
	MBA			→	
학습능력	기획/인사/영업부 근무			→	
	외부세미나 참석			→	
	온라인 교육 참여			→	
	외부자문그룹만들기			→	
	경제신문읽기			→	
인간관계 능력 도덕성	경영서적 탐독			→	동호회 구성
	호기심 배양 훈련		→		
	학습조직만들기			→	
	뇌개발 훈련		→		
	기수련			→	
창의력 등 무형자산	다양한 분야 독서			→	
	감성지수개발			→	
	영화보기/소셜읽기			→	
	사색			→	
	여행/레저 기회			→	
인간관계 능력 도덕성	종교활동			→	
	인생관련 서적 탐독			→	
	사내서를 참여			→	
	외부 전문가네트워크 참여			→	2005년 이후
	건강관리			→	

## 포춘에 나온 CEO 자가 진단항목

아래 항목에 대해 1-10점까지 점수를 매긴 다음 총점이 81점이 넘으면 훌륭한 CEO로 평가된다.

- 1 | 변화에 유연하고 빠르게 적응할 수 있는가?
- 2 | 적당한 리스크를 과감히 받아들여 조직에 득이 되도록 통제할 수 있는가?
- 3 | 비즈니스에 대한 지식과 통찰력을 가지고 있는가?
- 4 | 예리한 감각으로 미래에 대한 비전을 제시할 수 있는가?
- 5 | 큰 일을 위해 모호함과 불확실성을 과감히 포용할 수 있는가?
- 6 | 전략과 계획 수립에 뛰어난가?
- 7 | 같은 눈높이로 고객의 요구성향, 의사결정 기준 등을 파악할 수 있는가?
- 8 | 남녀노소 빈부귀천 지위고하를 막론하고 터놓고 대화할 수 있는가?
- 9 | 사람들에게 영감과 동기부여를 제공할 만한 카리스마를 가지고 있는가?
- 10 | 다방면에 능하고 뭐든지 빨리 배우는 편인가?

### 3) 경력개발계획(CDP) 만들기

**최고경영자가** 되기 위한 장기전략 계획 중 두 번째는 자신의 경력을 어떻게 가져갈 것인가에 관한 내용이다. 경영학 이론에서는 이를 CDP(Career Development Program)라고 한다. 주로 회사 입장에서 인재육성을 위해 개인별로 경력(Career Path)에 관한 계획을 수립하고 관리해 주는 것을 말한다.

CDP는 최고경영자로 성장하기 위해 개인 차원에서도 중요하게 고려해야 할 요소이다. 어떤 회사, 어느 부서에서 어떤 경력을 가지고 있느냐가 최고경영자로서의 능력을 파악하는데 중요한 판단 요소가 되기 때문이며, 실제로 그러한 경험이 최고경영자의 리더십 성향과 경영 성과에 직접적인 영향을 미치기 때문이다. 대기업 인사이동시 신문기사에 자주 나오는 ‘누구 누구는 영업통이다’, 혹은 ‘누구는 전략통이다’ 하는 것이 바로 개인의 과거 경력을 빗대 표현한 것을 보더라도 그 중요성을 알 수 있다.

#### CDP의 의의 및 중요성

**CDP의** 의의를 개인 차원에서 좀 더 자세히 살펴보기로 하자.

경력개발 계획은 ‘자기가 몸담을 업종 및 회사의 선택에서 시작

하여, 부서 이동 및 실무 경험, 교육 및 학습에 관한 구체적인 계획’이라고 나름대로 정의하고 싶다.

최근 학습에 있어서 경험을 강조하는 경향이 점차 커지고 있다. 그런 점을 감안하면 경험 확장계획(Experience Expanding Plan)도 광범위한 CDP 계획에 포함될 수 있다.

회사나 부서를 잘 선정하는 것은 대단히 중요하다. 어떤 회사, 어떤 부서에서, 어떤 사람들과 같이 어떤 업무를 처음으로 시작하느냐 하는 것이 그 사람의 나머지 인생을 좌우하는 경우가 많기 때문이다. 나는 과거 모 전자회사에서 사용했던 광고 카피(Copy)처럼 “순간의 선택이 10년을 좌우한다”는 말이 개인의 경력 선택에도 적용된다고 생각한다. 그만큼 경력계획은 회사 생활을 계속해 나가는 직장인들에게 중요하다고 할 수 있다.

물론 많은 경우에 Career Path는 개인이 맘 먹는 대로 되는 것은 아니다. 그러나 나름대로 확고한 CDP 전략과 이를 위한 충분한 준비가 뒷받침된다면 그렇지 않은 경우에 비해 훨씬 더 개인의 의지에 가까운 결과를 얻을 수 있을 것이다. 만약 회사에서 새로운 부서에 배치할 사람을 선정할 때 사전에 그 부서에서 최상의 결과를 얻을 수 있도록 기초 지식을 스스로 배양해 놓은 사람이 있다면 그 사람이 제 1 순위에 놓이는 것이 당연지사 아니겠는가?

개인적 경험에 의하면 대기업 그룹에 입사하는 많은 신입사원들이 가장 중요하게 생각하는 것이 회사 배치와 부서 배치에 관한 사항이다. 일반적으로 사회경험이 많지 않은 신입사원들의 경우 당

장 뜨고 있는 사업과 겹으로 보기에 좋아 보이는 기획실 배치를 가장 많이 희망한다.

그러나 무조건 좋은 회사 좋은 부서가 나에게도 항상 좋은 것은 아니다. 새로 회사를 선택하거나 부서를 선택하기 위해서는 다음의 여러 가지 요소를 고려하여 전략적으로 심사숙고하여 결정하여야 한다.

회사와 부서를 선택할 때는 우선 자기가 회사에 입사하는 목적을 명확히 해야 한다. 즉 어쩔 수 없이 호구지책으로 직장을 구하는 것인지, 자기개발을 위한 하나의 도구로써 직장을 선택하는지, 하는 일이 좋아 평생직장으로 생각해서 특정한 업종 및 특정한 회사를 선택하는지를 분명히 해야 한다. 호구지책이라면 돈을 가장 많이 벌 수 있는 직장을 구해야 할 것이고, 자기의 취미를 살릴 평생 직장이라면 자기가 가장 좋아하는 분야의 직종 및 회사를 선택하는 것이 바람직할 것이다. 만약에 장래 CEO가 되기 위한 경험과 학습을 위해서라면 많은 급여와 좋은 조건을 포기하고서 가장 많이 배울 수 있는 직장과 부서를 선택 할 수도 있을 것이다. 예를 들면 최고경영자가 되기 위해 일을 배우고 부서간 갈등 및 대기업병 등을 직접 체험해 보고 싶다면 대그룹 기업을 선택하는 것이 좋을 것이다.

두 번째 고려 요소는 어떤 산업을 택해서 일할 것이냐 하는 점이다. 금융업에 종사할 것인지, 기술 위주의 정보통신이나 바이오 산업에 근무할 것인지, 아니면 전통산업에 근무할 것인지를 선택하

는 것이 중요하다.

세 번째는 규모와 회사의 국적이다. 대기업 그룹에 입사할 것인지, 중소 벤처기업에 입사할 것인지에 대한 고려가 필요하며, 국내 기업에 입사 할 것인지, 해외 다국적 기업에 취업할 것인지에 대한 고려가 있어야 한다.

그리고 이러한 회사 선택과 맞물려서 어떤 부서에서 근무할 것인지를 전략적으로 선택해야 한다. 회사뿐만 아니라 부서가 자신의 미래에 미치는 영향도 지대하기 때문에 부서 선택에도 상당한 주의를 기울여야 한다.

아래에서 자세히 살펴보겠지만 보편 타당하게 좋은 직장 및 좋은 부서는 존재하지 않으므로 이와 같은 여러 가지 요소를 고려해서 자기에게 가장 알맞은 경력개발 계획을 수립하는 것이 좋다.

**좋은 산업과 직장은 수시로 변한다.**

**내가 1980년대** 말에 대학을 졸업하고 입사할 회사를 선택할 때 가장 인기 있는 업종은 증권사였다. 그러나 1990년대 초반에 주식 시장이 폭락하면서 많은 사람들이 증권회사를 떠났다. 1990년대 초반에는 석유화학이, 그리고 얼마 후에는 건설업이 황금기를 구가한 적이 있었다.

IMF 체제 이후인 1998년 이후 몇 년 동안은 정보통신/인터넷을 중심으로 한 벤처기업이 상한가(?)를 쳤으며, 많은 전문가들은

2010년 이후에는 바이오 산업이 지금의 정보통신처럼 전 세계 시장을 주도할 것으로 예측하고 있다.

불과 10년이라는 세월 안에 수많은 산업이 났다가 지곤 한다. 개개 회사를 보아도 사정은 마찬가지이다. 회사의 수명은 평균 30년으로 알려지고 있으며, Fortune 500대 기업 중 10년 동안 계속 이름을 올리는 회사는 30%도 안 된다고 말해진다. IMF 이후 한국경제 근대사에 큰 획을 그었던 대우그룹이 공중분해 되었고, 한국경제의 대명사로 오랫동안 자리 매김 해왔던 현대그룹도 일부 해체되는 위기를 맞았다. 그 외에 30대 재벌 중 절반 이상이 해체되거나 30대 재벌에서 탈락한 사실을 보더라도 이를 좀더 명확히 알 수 있을 것이다.

이 같은 사실에서 당장 멋있어 보인다고 자기가 몸담을 산업분야와 회사를 선정하는 것은 문제가 있다는 사실을 유추할 수 있다. 따라서 미래 환경변화와 미래에 각광받을 산업에 대해 장기적인 안목을 가지고 회사와 부서를 선택하는 것이 좋다.

현재로서는 정보통신 분야가 10여년 정도 유망 할 것으로 보이고, 여기에 바이오 산업, 해양우주 산업 및 레저를 포함한 인간존재와 관련된 산업이 장기적으로 유망할 것으로 많은 사람들이 예측하고 있음을 상기할 필요가 있다.

앞에서도 밝혔듯이 개개 회사를 선정할 때 다양한 요소를 고려해야 한다. 신생회사에 들어가면 회사 성장에 따른 다양한 경험을 할 수 있고, 이미 기반이 갖추어져 있는 오래된 회사에서는 효율적인

경영시스템과 조직의 관료화 및 대기업병 등을 체험할 수 있는 기회가 있다. 또한 소규모 회사에서는 회사의 전 분야를 개괄 할 수 있는 기회가 있고, 대규모 조직을 거느린 대기업에서는 특정 분야에 깊이 있는 지식을 습득할 수 있는 장점이 있다.

결국 회사 선택에 있어 절대적으로 좋다고 말할 수 있는 기준은 없으므로, 자기 자신의 전체적인 장기비전과 플랜에 맞춰 선택하되, 항상 배우려는 자세로 임하면 회사에 따른 차이는 크게 중요하지 않을 수도 있다. 즉 어떤 회사 어떤 부서에서 근무하는 것 보다 어떤 자세를 가지고 생활하느냐 하는 것이 보다 큰 차이를 야기할 수 있다.

## 보편적으로 좋은 자리는 없다

**위에서 설명한** 바와 같이 산업자체가 각광을 받는다는지, 회사 자체가 좋은 회사라 해서 반드시 나에게 좋은 것은 아니다.

개인 입장에서는 외부적인 상황판단과 더불어 자기의 비전 및 장단기 목표, 그리고 학습을 위해서 어떤 자리가 좋은지 등을 종합적으로 고려해 자신에게 가장 적합한 회사와 부서를 선택하는 것이 좋다. 어떤 경우에는 장기적으로는 바이오산업에 근무하고 싶더라도 초기에는 중소기업 의약회사에 가서 연구원 생활을 할 수도 있다.

무엇보다도 자신이 어떤 판단기준을 가지고 선택했는가와 그런



상황을 어떻게 최대화 할 수 있는가 하는 개인의 의지가 중요하다.

몇 년 전만 하더라도 많은 사람들이 규모가 큰 회사만을 선호하는 경향이 있었다. 나는 1988년 12월에 회사에 입사할 때 그룹에서 가장 작은 규모의 회사에 배정 받았다. 초기에는 상당히 자존심이 상하기도 했지만 이를 긍정적으로 생각하니까 오히려 많은 도움이 되었던 것 같다. 좀 더 구체적으로 말하자면, 규모가 작은 회사에 가면 특정 분야의 일을 깊게 배우지는 못한다 하더라도 회사 전반의 일을 넓게 배울 수 있는 나름대로의 장점이 있다. 즉 인사, 조직, 기획, 회계, 생산까지 전 분야에 걸쳐서 상당한 안목을 가질 수 있는 기회가 보다 수월하게 제공 될 수 있다. 반면 규모가 큰 회사에 들어간 동료들을 보면 자기가 맡은 분야만 알지 경영 전반에 대해서는 잘 알지 못하는 경우가 많은 것 같았다.

부서 배치와 관련해서 나는 많은 신입사원들이 희망하는 '기획실 근무'는 만류하고 싶다. 회사 및 산업 전반에 대한 이해, 인사 조직에 관한 가치관, 회계, 재무, 마케팅, 생산, 연구관리 등에 관한 전반적인 지식이 어우러져야 기획다운 기획이 나오는 것이지 그런 지식을 충분히 보유하지 못한 상태에서 신입사원이 기획실에 배치될 경우 그야말로 심부름꾼에 불과하기 때문이다. 또한 기획실처럼 약간이라도 권한을 가진 부서에 신입사원 때부터 배치되면 최고경영자가 갖추어야 할 중요한 덕목 중 하나인 '겸손의 미덕'을 갖추지 못할 위험도 있으므로 나는 신입사원 때 기획실에 근무하는 것을 극구 반대하는 입장이다.

현재 많은 기업의 기획실이 스스로 신규사업 등에 관한 기획을 해내기보다는 현장 부서에 업무를 넘기고 이를 수습해서 단순 집계하는 기능 밖에 수행하지 못하고 있다. 또 한편으로는 기획실에 오래 근무한 사람일수록 마치 기획실이 전 부서를 총괄 지휘하는 일종의 상위 부서라고 스스로 생각하는 문화에 길들여져 있는 경우가 많다. 이런 환경 속에서 회사 일이나 조직 생활을 전혀 모르는 신입사원 때부터 기획실에 배치되어 스스로 우쭐대는 경우를 많이 보아왔기 때문에 나는 신입사원 때부터 기획실에 근무하는 것을 만류하고 있다.

## 부서 이동에 관한 추가적 고려사항

**특정 분야에** 계속해서 근무하는 스페셜리스트(Specialist)가 좋은가?, 아니면 여러 분야를 섭렵하는 제너럴리스트(Generalist)가 좋은가? 하는 것은 CDP에 있어서 풀리지 않는 논쟁이다.

이는 개인의 특성과 장기적 목표에 따라 답이 달라질 것이다. 어떤 사람은 한 가지 분야에 전문지식을 가지는 것을 희망할 수도 있고, 또 어떤 사람은 다양한 경험을 하는 것을 원할 수도 있다. 개인적으로는 이 둘을 결합한 General Specialist (Multi-specialist라고도 한다)가 좋다고 본다. 특히 장래에 최고경영자가 되고자 준비하는 사람은 꼭 여러 분야의 업무경험과 지식을 겸비할 것을 권유하고 싶다.

최고경영자가 되면 균형 잡힌 시각에서 정확한 판단을 내리는 것이 무엇보다도 중요한데 한가지 분야에만 전문성을 가진 경우 이런데서 심각한 결점을 갖는 경우가 많기 때문이다. 가령 엔지니어 출신은 영업과 인사, 그리고 재무 부문에 취약점을 갖고 있으며, 영업 출신은 관리와 회계, 자금, 인사 부문 등에 취약점을 가지고 있다. 이러한 취약점의 결과가 곧 경영의 실패로 이어지기 십상이다.

수 백명의 임원을 보유한 재벌기업에서도 특정 계열사에 사장자리가 생겨 그룹내 여타 계열사에서 후보자를 물색하다보면 어떤 사람은 영업에는 강점이 있지만 경영관리나 생산, 재무 파트는 전혀 모르는 경우가 있고, 또 어떤 사람은 기술과 생산은 잘 아는데 영업과 관리를 전혀 모르는 그런 사람들이 의외로 많다. 이런 경우 특정 부문만을 담당하는 임원으로서 크게 결격사유가 되지 않을 지라도 회사 전체를 총괄하는 최고경영자로 발령을 내기에는 크게 꺼려진다는 것을 쉽게 이해 할 수 있을 것이다.

실제로 대기업 그룹에서 그런 경우를 간접적으로 자주 목격하는데 사전에 우려했던 것이 현실로 드러나는 경우가 많았다.

혹자는 최고경영자 자신이 특정 부문에 대해서 잘 알지 못하더라도 그 분야의 전문 인력을 잘 활용하면 되는 것이 아니냐고 주장하기도 한다. 그러나 최소한 각 분야가 갖는 기본적인 속성들에 대해서는 충분한 지식을 가지고 있어야만 사람도 잘 쓸 수 있고, 정확하고 빠른 의사결정을 할 수 있으며, 회사 전체적 차원에서 균형 잡힌 시각을 가지고 자원을 배분할 수도 있는 것이다.

특정 분야에만 근무하는 경우 부서간의 갈등을 이해하지도 또한 치유하지도 못하는 경우가 많다. 옛말에 '역지사지'라는 말이 있다. 타인의 입장을 먼저 생각해야 한다는 것이다. 그러나 여러 분야를 경험하지 못한 경영자는 그런 문제를 인식할 수 없다. 실제로 회사를 경영하다보면 부서간 장벽이나 갈등에 의해 쓸데없이 힘을 낭비하고 결과적으로 일도 추진하지 못하는 경우가 상당히 많다. 그리고 한가지에 치우친 경영자는 해당 분야에만 애정을 가지고 강력한 드라이브를 걸게되기 때문에 거기서 소외된 부서는 의기소침해지게 되는 경우가 많이 발생한다.

일례로 A라는 건설회사에서 건축기술만을 담당했던 엔지니어가 사장이 된다면 관리직과 영업직은 찬밥 신세(?)가 되기 쉽고, 엔지니어 중에서도 토목 부문 역시 찬밥이 될 가능성이 높아지게 된다.

마지막으로 다양한 부서 경험을 가진 사람이 유연하고 열린 마음을 가지게 되고 급변하는 환경변화에도 잘 적응하게 된다.

따라서 최소한 최고경영자가 되고자 하는 사람은 다양한 부서에서 실전 경험을 쌓을 것을 권유하고 싶다. 우선 회계와 재무지식을 쌓고, 마케팅 경험을 가질 것을 권유한다. 또한 가능하면 생산, 기술 연구소에 관한 경험을 가지면 좋겠다. 아울러 인사 조직등을 총괄할 수 있는 기획실 경험이 있으면 금상첨화가 되겠다.

만약 직접 그런 경험을 할 기회를 가지지 못한다 하더라도 간접 경험을 늘리기 위한 노력을 스스로 전개해야 한다. 즉 해당 분야의 전문지식을 쌓기 위해 책을 많이 읽는다든지, 해당 부서의 사람들

과 긴밀한 관계를 가져간다는지 해서 직접 근무해 보지 않더라도 다른 분야에 대한 균형 잡힌 지식과 시각을 갖추 수 있도록 노력해야 한다.

최근에 전문가의 중요성이 점차 강조되고 있다. 그러한 추세에 발맞춰 특정분야의 전문가를 자처하는 사람들이 많아지고 있다. 나는 한 분야에 대해서 깊은 지식을 가졌다고 해서 그를 전문가라고 생각하지 않는다. 진정한 의미에서의 전문가는 자기가 전문분야라고 생각하는 데서는 전 세계를 통틀어 누구와도 토론을 할 수 있는 지식을 갖추는 것은 물론이고, 자기의 전공 분야가 아니라 하더라도 기본적인 사항은 충분히 인식하고 있어서 쉽게 이해하고 판단할 수 있는 능력을 갖추어야 한다고 생각한다. 예를 들어 국제금융 전문가라 하더라도 경영학 및 인사조직, 회계, 마케팅, 경영전략 등 경영일반에 대해서 상당한 지식을 갖추지 못한다면, 그리고 더 나가서 세상을 보는 정확한 가치관과 인생을 꿰뚫는 심오한 가치관을 갖지 못한다면 그는 진정한 의미에서의 국제금융 전문가가 될 수 없다. 왜냐하면 전체를 조망하지 못하고서는 자기가 전문적인 지식을 갖추고 있는 특정분야, 한 분야에서 만이라도 정확한 판단과 의사결정을 할 수 없기 때문이다. 부분 최적이 전체최적이 되기 쉽지 않은 것이 그 이유이다.

‘장군은 병과가 없다’는 말이 있다. 보병출신이든 포병출신이든 정보장교 출신이든 장군이 되면 전 분야에 관한 지휘 통솔력을 갖추어야 한다는 말이다. 경영전문가도 마찬가지이다. 경영을 해야

하는 사람은 전략, 인사조직, 마케팅, 기술 생산, 재무 회계 등 경영의 전 분야에 대해 상당한 정도의 지식을 갖추고 있어야 한다.

수 차례 강조하지만 최고의 경영전문가는 만능 탤런트가 되어야 한다. 앞으로는 최고경영자에게 요구되는 것이 지금 생각하는 것보다 훨씬 더 많아 질 것으로 생각하고 있다. 따라서 개인의 경력관리를 위해서는 경영의 전 분야에 걸친 지식을 습득하기 위한 전략적 고려가 같이 포함되어야 한다.

사족이 될지 모르지만 한가지 더 언급하고 싶은 것이 있다. 만약 자신이 최고경영자가 되기 위해서는 회계에 대한 실무 지식을 반드시 습득해야 한다고 생각하는 사람이 있다면, 이는 가급적 초기에 경험할 수 있도록 하는 것이 좋다. 왜냐하면 과장 이상의 경력을 가진 사람을 새로운 멤버로 회계부문에서 받아주는 경우는 거의 없기 때문이다. 참고로 한국경제계의 여걸로 칭송(?)받고 있는 애경그룹 장영신 회장은 남편과 사별 후 직접 회사 경영에 발을 담그기 전에 상당기간 동안 경리학원에서 경리에 관한 기초 이론을 배웠다고 자신의 자서전에서 밝히고 있다.

거듭 강조하거니와 회사 선택과 초기 부서 선택은 차세대 비즈니스 리더로 성장하는데 결정적인 영향을 끼치는 중요한 변수가 된다. 장기적 관점에서 전략적으로 그리고 가장 짧은 시간에 가장 많은 학습을 할 수 있는 길을 선택하고 한번 택해진 길은 정해진 기간 만큼은 최선을 다해서 일 함으로써 제 아무리 짧게 근무했다 라도 한번 경험한 분야는 자신의 전문 분야라고 뚝뚝하게 말할 수

있을 정도로 철저하게 배우고 또한 탁월한 업무 성과를 내는 것이 좋다.

## 나의 직장경력 경험에서 얻은 시사점

**내가 대학** 졸업 후 직장을 구할 때는 솔직히 별다른 고려 없이 회사를 선택했다. 당시 모 교수님께서 금호그룹 회장과는 일을 한 번 해볼만하다는 추천의 말을 해주셔서 그날 바로 친구와 함께 원서를 접수했고 그것이 오늘의 나를 있게 한 선택이었다. 지금 생각하면 너무나 무책임한 직장 선택이었다 할 수 있다.

다행히 요즘 젊은이들은 그런 경우는 거의 드물다. 그러나 조금이라도 더 경험이 많은 사람으로서 해주고 싶은 많은 말들이 있다.

나는 금호그룹에 입사하고 나서 당시 그룹의 주력회사였던 금호타이어를 지원했다. 그런데 내 희망과는 다르게 금호셀화학이라는 매출액 300억원의 소규모 회사에 배치되었다. 상당히 자존심이 상하는 일이었다.

회사에 배치되고 나서도 나는 기획실, 후순위로 인사팀을 지망했는데 결국은 구매팀으로 발령 받았다. 역시 몹시 자존심이 상하는 일이었다. 내가 그 정도 밖에 안되나 하는 회의감을 갖기도 했다.

그러나 나는 회사의 결정을 군말 없이 받아들였다. 구매팀에서 9개월 정도 원자재 구매 관련된 일을 하다가 군에 입대했으며, 군에서 제대한 후 영업팀에서 신제품 론칭(Launching)과 관련한 업무

를 맡았다. 그러나 불과 3개월만에 다시 회계팀으로 그것도 다른 사람의 자리를 메우는 식으로 전보되었고, 거기에서 2년간 재무, 세무, 관리회계 등 회계 전 분야에 걸친 업무를 경험했다.

2년 후 같은 회사 기획실로 옮겨서 약 5개월에 걸쳐 사업계획 및 장기전략 수립업무를 담당했다. 이때가 직장생활 3년, 그리고 3개 부서를 경험한 이후 처음이자 마지막으로 자청해서 부서를 옮긴 유일한 경험이었다. 나는 당시까지는 회사에서 필요한 때 시키는 일이면 어떤 일이든지 열심히 하겠다는 자세를 갖고 있었다.

기획실의 업무가 손에 익을 때쯤인 1994년 11월에 그룹 [미래기획단]으로 옮겨 그곳에서 18개월 동안 그룹 비전 및 장기전략을 설정하는 일을 30여명의 외부 교수단과 그룹내에서 선발된 실무자 그룹들과 함께 공동으로 추진하였다.

미래기획단 업무가 끝난 이후 나는 다시 그룹 회장부속실 기획조정팀으로 옮겨서 그룹 경영혁신, 구조조정, R&D 전략 등에 관한 일을 하였으며, IMF가 휩쓸고 간 1998년에는 그룹의 구조조정 차원에서 핵심사업을 해외에 매각하는 M&A업무를 맡아서 진행하였다.

결과적으로 평균 1년에 한번 정도씩 부서를 옮겨가면서 일을 하게 된 것이다. 이렇게 많은 부서를 옮기면서도 내가 스스로 원해서 옮긴 경우는 딱 한번에 불과하다. 어떻게 보면 상당히 부당한 대우를 받았다고도 할 수 있다. 그러나 나는 이를 오히려 기회로 삼아서 아주 짧은 기간들이지만 해당 부서에서 일을 할 때 그 분야에서

는 최고가 되겠다는 자세로 일 했으며 10여 년이 지난 지금은 그러한 업무 경력이 나에게 크나큰 자산이 되고 있다.

## 경력관리에 관한 단상 모음

라인부서냐? 스태프부서냐?

**개인들이** 회사에서 일할 부서를 선택할 때 스태프(Staff)부서에서 일하느냐 혹은 라인(Line)부서에서 일하느냐 하는 것도 중요한 고려 요소가 된다.

일반적으로 회사 내에서 영업활동 등에 직접적인 기여를 하지 않는 최고경영자 보좌 업무나 기타의 지원업무 부문을 일컬어서 스태프 부문이라고 한다. 기획, 인사총무, 회계, 구매 등이 여기에 포함된다. 반면에 기업 가치사슬의 핵심부문에 있는 영업과 생산 등의 업무를 라인 부문이라고 칭한다. 과거에는 스태프부문인 관리 업무가 더 각광을 받았으나 최근에는 지원 부서 역할을 많이 하는 스태프보다는 직접적인 활동을 담당하는 라인 부서의 중요성이 커지고 있다.

스태프보다는 라인부문에서 일하는 것이 좋다고 말하는 사람들이 많다. 심한 경우 스태프부서에서의 경험은 필요 없다고 말하는 사람도 있다. 그러나 이는 일률적으로 판단할 일은 아니다. 스태프에서의 경험도 라인부문에서의 경험만큼 필요한 것이 사실이다. 가능하다면 7:3 정도로 라인부서의 일을 많이 하는 것이 좋다고 생각한다.

스태프로서의 업무 경험은 주로 기획과 의사결정 방법론, 그리고 보고서 만들기, 프리젠테이션등에 관한 기술을 습득할 수 있는 기회가 되고, 종합적이고 전체적인 관점에서 회사 업무를 파악하는 좋은 기회가 된다.

21세기 메가트렌드를 보면 중간관리자 층이 점점 줄어들거나 궁극적으로는 없어진다고 한다. 그래서 더욱 더 스태프보다는 라인의 중요성이 강조되고 있다. 그러나 여기에는 중요한 가정이 포함되어 있다. 즉 라인 부서원이 과거에 스태프부서원이 했던 일을 전부 처리할 수 있어야 한다는 것이다. 그러나 지금까지의 경험에 의하면 스태프부문의 경험이 없이 라인부서 경험만 있는 직장인은 기획이나, 의사소통, 의사결정 등에 문제를 가지고 있는 경우가 많다는 것을 알 수 있다.

## 급여수준과 회사선택

**회사 선택시** 급여를 어느 정도 고려해야 하는가? 일반적으로 급여를 많이 주는 회사가 더 좋은 회사이고 경력개발이나 향후 개인의 프로파일을 내보일 때도 좋은 회사에서 근무한 것이 더 높은 평가를 받을 수 있으므로 가능한 한 급여를 많이 줄 수 있는 회사를 찾아서 근무하는 것이 좋다.

그러나 몇 가지 고려해야 할 것이 있다. 업종의 특성상 금융업이나 정보통신업등은 고연봉 체계가 일반화되어 있는 반면, 전통적 제조업은 높은 급여를 지불하는 곳을 찾기가 쉽지 않다. 그리고 신

생회사일수록 하는 일에 비해서 급여가 낮을 가능성이 있다.

최고경영자가 되기 위해서 경력계획을 세우는 데는 전통적 제조업에서의 근무 경험이 필요할 수도 있다. 그리고 이미 안정된 회사가 아닌, 일은 많으나 급여는 다소 낮은 신생회사의 경력도 필요할 수가 있을 것이다.

이런 경우 스스로 판단해서 경험을 쌓고 나름대로 필요한 지식 습득을 위해서 그런 곳에서의 근무 경력이 필요하다고 판정 될 경우는 급여를 희생하더라도 과감하게 그런 회사를 선택할 수 있는 용기와 결단력이 필요하다.

물론 앞에서도 살펴보았듯이 ‘이왕이면 다홍치마’다. 즉 똑같은 조건, 똑같은 근무 경험이라면 돈을 더 주는 회사가 좋다. 그러나 보다 웅대한 꿈을 이루기 위해서 필요하다면 더 적은 연봉으로도 몇 년을 웃으면서 일할 수 있는 길을 택하는 것도 좋은 방법이다. 회사를 선택하는데는 연봉이 모든 것을 결정하는 것은 아니라는 사실을 명심할 필요가 있다.

회사에서는 개인의 경력을 얼마나 관리해주나?

**인사부서가** 평생직장 개념 하에 개인의 CDP를 챙겨주는 것이 가장 바람직하다. 좋은 회사는 개인과 회사 양자의 발전을 늘 생각해야 하기 때문이다. 그리고 수많은 직장인들은 회사에서 자신의 경력관리를 어느 정도 해줄 것으로 기대하면서 살아가고 있다.

그러나 어느 회사를 보더라도 개인을 위한다기 보다 조직의 이해

관계 차원에서 CDP를 생각한다. 개인에 대한 고려 없이 마구잡이로 인사이동을 시키는 경험을 해본 사람도 많을 것이다.

따라서 자기의 경력관리는 자기가 알아서 하겠다는 의지와 전략이 필요하다. 물론 자기 맘대로 되지는 않겠지만 말이다. 세계적으로 유명한 다국적기업인 로열 더취 쉘(Royal Dutch Shell)에서는 매년 인사 평가를 해서 그 사람이 최종적으로 올라갈 수 있다고 판단되는 지위를 산정한다. 즉 김대리는 이러이러하니까 이사급까지 가능하다고 판정하고, 거기에 맞는 부서 배치, 거기에 맞는 급여, 그리고 거기에 맞는 교육을 계속해서 시키게 된다.

그러나 아직까지 이렇게 체계적으로 경력개발 계획을 짜고 뒷바라지를 제대로 해주는 회사는 국내에는 단연코 없다고 생각한다. 개인의 CDP는 스스로 알아서 챙겨야 하는 이유가 거기에 있다.

## 경력개발 계획 관련 맺는 말

**미래의 최고경영자를** 꿈꾸는 사람들에게 경력관리의 핵심은 추후 최고경영자의 자리에 올랐을 때 경영을 잘하기 위한 경험과 지식을 사전에 충분히 습득한다는 데 있다.

그러나 특정 부서나 특정회사에서 직접근무를 못하더라도 그 업무에 관한 지식을 학습하고 간접경험을 할 수 있는 방법은 얼마든지 있다.

특히 균형 잡힌 자세나, 경영 각 분야에 대한 지식, 이를 통합한

상태에서의 미래에 대한 통찰력이나 판단력, 그리고 부서간 이전이나 갈등의 조정과 같은 경영자에게 필요한 여러 가지를 꼭 다양한 경력을 통하지 않고서라도 습득할 수 있다.

결국 스스로 자기의 경로를 전략적으로 선택할 수 있으면 더 이상 바랄 것이 없겠으나, 그렇지 못하더라도 개인의 전략과 의지, 삶을 살아가는 태도에 따라 어떠한 부서나 장소에서 무슨 일을 하더라도 좋은 결과를 얻을 수 있다.

CDP는 결코 개인의 희망대로 다 되는 것은 아니다. 그렇다 하더라도 나름대로의 계획과 이를 관철시키기 위한 노력은 지속적으로 전개해야 한다. 그리고 만약에 자신이 원하는 대로 경력경험을 쌓지 못한다하더라도 좌절하지 말고 있는 자리에서 최선을 다하면 역시 최고의 경영전문가가 되기 위한 준비를 제대로 할 수 있을 것이다.

경력개발 계획 작성하기

규모	업종	국내외	인사조직	회계/자금	마케팅	생산 및 기술	기획
대기업	서비스업	외국회사					
		국내회사					
	제조업	외국회사					
		국내회사					
소기업	서비스업	외국회사					
		국내회사					
	제조업	외국회사					
		국내회사					

CDP를 위해 개인이 쓸 수 있는 시간은 10년 남짓이라고 생각하면 되고, 신입사원 때부터 다음의 표에서 제시하는 다섯 가지 업무를 고루 경험한다면 더 없이 좋은 CDP가 될 것으로 생각한다.

#### 4) 전문가 집단과의 네트워크 구축 계획 (Human Networking Strategy)

##### Human Networking의 중요성

최인호씨가 쓴 『상도』라는 소설에서 주인공 임상옥이 “장사는 이 문을 남기는 것이 아니라 사람을 남기는 것이다. 상업이란 이익을 추구하는 것이 아니라 의를 추구하는 것이다. 소인은 장사를 통해 이윤을 남기지만 대인은 무역을 통해 사람을 남긴다”고 말하면서 사업과 경영에 있어서의 인간관계와 신뢰의 중요성을 역설하고 있다.

사회가 복잡해질수록 점점 더 개인간의 네트워킹이 중요해진다. 이제는 휴먼 네트워킹의 중요성을 부인하는 사람은 없을 것이다. 네크로폰테 MIT 교수는 『디지털이다』라는 저서에서 “개인의 창조성만 고집하며 우물안 개구리 식으로 디지털 시대를 준비하면 오랜 동면에 빠지게 된다”고 경고하고 있다. 정보화 시대가 되면 될수록 일반적인 상식과는 반대로 Human Networking 이 더욱 중요해짐을 역설적으로 표현한 말이다.

세계적인 베스트셀러 『성공하는 사람들의 7가지 습관』에서 스티븐 코비 역시 Human Networking의 중요성을 언급하고 있으며, 메칼프는 유명한 메칼프의 법칙 (Metcalf's Law), 즉 “네트워크-전화네트워크든, 컴퓨터 네트워크든, 또는 사람들 사이의 네트워크든 간에-의 가치는 노드나 사용자가 추가될 때마다 크게 증가한다. 즉 네트워크의 유용성은 사용자수의 제곱에 비례한다”는 법칙에서 네트워크의 중요성을 강조하고 있다.

그럼에도 불구하고 실제로 많은 직장인들은 자기 부서나 회사 일에 파묻혀서 외부로 눈을 돌릴 여유를 가지지 못하고 있으며 외부 네트워크 구축에 많은 신경을 쓰지 않고 살아가고 있다.

다행히 최근 들어 벤처기업에 종사하는 젊은 직장인들은 외부 전문가 집단과의 네트워크 구축 활동에 열성적으로 참여하는 모습을 보여주는데, 이는 대단히 바람직한 일이다. 우리 회사에는 ‘기획하는 사람들’이라는 온라인 커뮤니티가 있는데, 여기에는 기획 분야 업무를 담당하는 6,000여명의 직장인이 회원으로 가입되어 있다. 이 학습동아리에서 최근 한 회원이 오프라인 모임을 제안하자, 잠깐 동안에 100여명이 참가 신청을 해서, 이를 50명으로 제한하고자 애를 먹은 적이 있다. 그만큼 벤처기업에 근무하는 젊은 직장인들은 외부 지식전문가 네트워크 구축에 적극적으로 나서고 있으나, 대기업에 근무하는 많은 직장인들은 아직도 외부 네트워크 구축에 소극적인 것이 현실이다.

차세대 비즈니스 리더를 꿈꾸는 젊은이들은 외부 전문가 집단과

의 네트워크 구축에 보다 많은 신경을 쓰고, 보다 많은 노력을 경주해야 한다. 본인이 확실한 목적 하에 전략적으로 접근한다면 현행업무에 크게 지장을 받지 않고, 아니 오히려 현행업무에도 도움이 되는 방향으로 외부 네트워크를 구축하는 것이 가능하다.

나는 Human Networking을 전략에서 흔히 얘기하는 전략적 제휴(Strategic Alliance)개념으로 이해하고 있다. 최근 들어와서 전략적 제휴가 눈에 띄게 증가하는 이유는 정보와 지식사회, 급변하는 경영환경 속에서 혼자서는 모든 것을 다 할 수 없다는데 그 기본을 두고 있다.

즉, 기업이 생산부터 최종 마케팅까지 모든 것을 자체적으로만 해결하려고 할 경우 속도에 뒤져 경쟁에서 이길 수 없다는 사실을 잘 알고 있기 때문에 제휴를 통해 빠른 시일 안에 부족한 부분을 채우고자 많은 기업들이 제휴에 열을 올리게 되는 것이다.

개인 차원에서도 마찬가지이다. 21세기 지식사회에서 혼자 힘으로 모든 분야에 걸쳐 전문가적 지식을 축적해 나간다는 것은 현실적으로 불가능하다. 아마존이나 반스앤노블과 같은 서점에서 (세계적 서점은 차치하고서라도 국내 대형서점인 교보문고만 가보더라도) 매일 발간되는 미래, 기술, 경영, 벤처, 인터넷 비즈니스에 관한 서적이 얼마나 많은가를 상상해보면 혼자서 모든 지식을 습득하고 축적해 나가는 것이 사실상 불가능하다는 것을 실감할 수 있을 것이다.

어떤 전문가라도 모든 분야의 전문지식을 혼자서 습득할 수는



없다. 따라서 개인차원에서조차 각 분야별 전문지식을 가진 지식전문가 집단과의 전략적인 네트워킹이 필요하다.

『트러스트』라는 책으로 유명한 프랜시스 후쿠야마는 “한국은 아직 저 신뢰국가에 해당하기 때문에 시장 자체의 메커니즘보다는 학연, 지연, 혈연 등에 크게 의존한다”라고 쓰고 있다. 우리나라에서 주로 이루어지는 인간관계 형성의 후진성을 지적한 뼈아픈 글이라 할 수 있다.

그러나 미래형 인간관계는 이런 주어진 연고 관계를 벗어난 전문적 지식을 갖춘 사람들간에 형성되는 정당하게 주고받는 네트워크, 상호 간에 이익이 되는 윈-윈 상황(win-win situation)이 되어야 할 것이다.

## Human Networking을 위한 전략 구상 및 실행

**모든 것이** 그렇지만 휴먼 네트워킹에 있어서도 전략적인 방법론이 중요하다.

전략적 접근을 위해서는 우선적으로 개인의 비전과 장기목표를 달성하는데 있어 필요한 집단을 설정하는 것이 필요하고 이들 집단 및 개인들과의 전략적 제휴관계 구축을 위한 사전 준비가 필요하다. 여기서는 전문가 집단과의 전략적 제휴관계 구축을 위한 대강의 가이드 라인만 제시해 보기로 한다.

가. 필요한 집단 선정 및 탐색

**학창시절의** 잊혀졌던 동창을 찾는 아이러브스쿨 사이트가 엄청난 인기를 끌고 있다. 특별하게 다른 서비스가 있는 것도 아닌데 총 회원이 1천만명이 넘는다 하니 그 인기를 가히 짐작할 수 있겠다. 초등학교 때부터 대학 생활까지 과거의 추억을 되살릴 수 있는 동창들을 무더기로 만날 수 있는 장을 마련해 주기 때문에 인기가 높은 것이 아닌가 생각한다.

이것만 보더라도 사람들이 다른 사람들과 만나는 것을 얼마나 중요하게 여기고 있는지 알 수 있다. 그러나 무조건 많은 사람들을 만나는 것이 능사는 아니다. 가능하면 과거 지향형 보다는 미래 지향형 전문가 네트워크 구축이 바람직하다고 볼 수 있다. 실제로 아이러브스쿨 사이트에서도 동창들이 한 두번 만나다 보면 식상하기도 하고, 사료가 너무 다른 사회적 위치에 있기 때문에 더 이상 만나기가 쉽지 않다고 한다. 과거의 추억과 과거의 인연이 있음에도 불구하고 미래형 관계로 발전하기 힘든 것이 모임을 지속시키기 어려운 이유가 될 것이다.

최고경영자가 되기 위한 장기전략 차원에서 살펴보면 현재 쉽게 만날 수 있는 사람들과의 네트워킹보다는 장기적 관점에서 네트워킹 대상자를 선정하는 것이 필요하다. 최고경영자의 반열에 올라가는 과정에서 서로 도울 수 있는 네트워크는 물론이고, 최고경영자의 위치에 올랐을 때 서로 도움을 주고받을 수 있는 네트워크를 장기적 관점에서 구축해 나가는 것이 바람직하다.

그런 점에서 미래 경영자가 되고자 하는 차세대 비즈니스 리더들간의 네트워킹도 필요하고, 십 수년 후에 경영자문을 해줄 수 있는 대학교수들과 사전에 네트워크를 구축하는 것도 중요하다.

회사내부 및 동일 그룹내 계열사에 종사하는 전문가 그룹들간의 네트워크는 물론이고 이 업종 종사자들과도 깊은 관계를 가져가는 것이 좋다. 그리고 공무원, 변호사, 회계사 등 전문가 집단과의 네트워킹도 필요하다. 금융업에 종사하는 사람이라면 해당 금융기관 종사자뿐만 아니라 자신과는 직접적인 관련이 없는 부분, 특히 제조업이나 유통업 관련 사람들과의 관계유지도 필요하고 학계나 과학자들과의 연계도 필요하다. 이와 같이 다양한 분야의 전문가들과 좋은 관계를 형성하기 위해서는 사전에 여러 분야에 대한 풍부한 상식과 지식을 가지고 있어야 한다. 다양한 분야에 대한 사전지식이 있어야 상호관심사 형성이 가능하기 때문이다.

미래의 글로벌 경영환경에 적응하기 위해서는 국내는 물론이고 글로벌 차원에서 네트워킹을 할 수 있는 전략도 필요하다. 외국에서의 유학은 그런 점에서 훌륭한 도구가 될 수 있다. 주위에서 미국 유수의 MBA를 다녀온 사람들을 보면, 그들은 국내에 근무하는 MBA 동창생들과의 네트워크는 물론이고, 중국, 인도, 미국등 전 세계적으로 산재해 있는 동창 및 동문들을 사업에 적극 활용하고 있는 것을 쉽게 찾아 볼 수 있다.

나. 네트워킹을 위한 고유의 핵심역량 배양

**회사를** 운영하다보면 전략적 제휴관계를 맺을 것을 요청해 오는

회사가 무척 많다. 과거에 비해 그만큼 열린 경영이 일반화되고 있다는 점에서 고무적이다.

반면에 다른 업체와의 전략적 제휴 관계를 구축하는 것을 한 순간의 유행처럼 쉽게 생각하는 경향이 있고 제대로 된 제휴관계를 유지하기 위한 기초적인 사고가 결여되어 있는 경우를 많이 보게 되어 안타까운 심정이다.

제휴를 통한 윈-윈 관계(Win-Win Situation)를 만들어 가기 위해서는 내가 받을 것을 생각하기 이전에 내가 줄 것이 무엇인지를 먼저 생각하는 자세가 필요하다. 그리고 본격적인 제휴 관계를 요청하기 위해서는 남이 가지지 못한 것을 내가 줄 수 있는 능력을 갖추는 것이 필요하다. 즉 제휴를 통해 우리 회사가 성장하는 것이 아니라 제휴업체의 성장을 우선적으로 지원하고 우리 회사도 덩달아 성장한 후 이를 제휴업체와 같이 합치고 나눔으로써 상호간의 이익이 커지는 상황을 미리 준비해야 한다. 이것은 개인간의 네트워킹에서도 마찬가지이다. 내가 상대방에게 무언가 줄 것이 있을 때 비로소 외부 네트워킹이 가능하다.

따라서 본격적으로 외부 전문가 집단과 네트워킹을 하기 전에 상대방에게 일정한 가치를 제공해 줄 수 있도록 나만의 전문 지식을 충분히 갖추도록 노력해야 한다. 80년대 한창 유행이었던 서정운 시인의 「홀로서기」처럼 제휴를 잘 하기 위해서는 사전에 홀로 설 수 있는 준비를 충분히 해야하는 것이다. 광범위한 전문지식은 아니라 하더라도 최소한 특정 분야에 대해서는 이미 전문가가 되

어있어야 뚝뚝하게 외부전문가들과 제휴관계를 구축할 수 있다.

#### 다. 전략적 방법론

**전문가와의** 네트워킹은 대단히 중요하다. 그런 만큼 제대로 된 네트워킹을 위해서는 상당한 노력이 필요하다. 우선 상대방을 최대한 인정해 주는 것이 즉, 전문가를 전문가로 인정해 주는 자세와 마음가짐을 최우선적으로 갖추는 것이 필요하다.

#### *Ten things to say that make people feel good*

- 1 | "Please"
- 2 | "Thank you" (A good Manager has cause to say "Thank You" twenty times a day)
- 3 | You remember Rarry Kessler in our account department (An introduction of Someone to a superior)
- 4 | "that was a first-class job you did"
- 5 | "I appreciate your effort"
- 6 | "I hear nothing but good words about you"
- 7 | "I am glad you are on the team"
- 8 | "I need your help"
- 9 | "You certainly earned and deserved this"
- 10 | "Congratulations"

<How to become CEO. Jeffrey J. Fox>

좋은 인간관계를 구축하고 유지하기 위해서는 책임감 있는 자세와 성실성은 기본이다. 그리고 언제든지 윈-윈이 될 수 있도록 하는 자세를 가져야 한다. 또한 적극적이고 예의바른 사람이 되어야 하며, 긍정적 사고방식, 남을 배려할 줄 아는 인격을 사전에 배양해야 한다. 그리고 사람을 만나는 것을 즐길 수 있도록 해야 한다. 이금룡 인터넷 기업협회 회장과 김일출 사단법인 코리아 네트워크 회장은 한번 만나는 사람의 이름과 특징을 정확히 기억함은 물론, 여러 사람들이 모이는 공개석상에서 다른 사람들을 칭찬하는 데 특별한 재주(?)를 가지고 있는 것으로 나는 기억하고 있다. 우연한 기회에 만났는데, 이름을 기억해주고 나의 사소한 장점도 공개적으로 크게 칭찬해주는 이런 분들을 보면, 그들이 왜 그렇게 훌륭한 네트워크를 보유하고 있는가를 쉽게 짐작할 수 있다.

전문가 네트워킹을 위해서는 전문가나 전문가가 되고자 하는 사람들이 많이 모이는 On-line, Off-line 동호회에 많이 참석하는 것이 좋다. 외부 세미나나 사외강의에 적극 참여하는 것도 같은 맥락에서 이해 가능하다. 물론 이 경우에도 무조건적인 동호회 참여보다는 그 동호회의 지향점, 참여 멤버, 문화 등을 면밀히 따져보는 것이 필요하다. 인터넷의 발달로 최근에 관심분야 동호회가 엄청나게 많이 생겨나고 있다. 그러나 성숙한 의미에서의 동호회를 찾아보기는 쉽지 않다. 점차 올바른 문화를 가지고 제대로 활동하는 동호회들이 많아지고 있지만, 아직까지도 진지하게 토론하고 자신들이 가진 지식을 상호 교환하는 모임보다 밤늦게 까지 술 마

시고 유흥을 즐기는 친목유지 성향을 보이는 모임들이 많이 있는 것이 사실이다.

내가 그동안 참석해 온 오프라인 미팅 중에 가장 좋았던 모임은 미래모임(Future Network)이라는 전문가 네트워크이다. L변호사가 주축이 되어 움직이는 미래모임은 386세대를 중심으로 법조인, 정치인, 대학 교수, 공무원, 대기업 종사자등 각계의 젊은 전문가들이 모여 광범위한 분야에 대해 학습을 하는 모임이다. 매월 정기 모임에서는 각 분야의 전문가를 초빙해서 1시간 정도 강의하고 2시간 정도 토론한다. 이러한 월간 학습 모임을 근 10년 가까이 계속 끌어옴으로써, 젊은 전문가들 네트워크가 제대로 형성되고 있다. 나는 그 모임에 참석할 때마다 늘 새로운 것을 배우고 늘 더 공부해야겠다는 신선한 자극을 받곤 한다.

글로벌 차원에서의 네트워킹을 위해 한국에 있는 외국인들의 모임에 참여하는 것도 좋고, 인터넷을 활용하여 글로벌 네트워킹을 추진하는 것도 좋다. 메가트랜드에서 살펴보았듯이 향후에는 전 세계를 통틀어 같은 분야에 대해 관심을 가진 사람들이 인터넷을 통해 모이고 그들의 주장을 관철해 가는 식의 동호회가 급속히 확대될 것인 바 이는 글로벌 차원에서 네트워크를 구축하고자 하는 이들에게 주는 시사점이 상당히 크다.

#### 외부 전문가 집단과의 네트워킹을 잘하기 위한 몇 가지 Tip

- 1 | 온라인 - 오프라인 전문가 네트워크 탐색
- 2 | 세미나 참석시 명함을 잘 돌린다든지 하는 적극적이고 개방적인 자세 유지
- 3 | 자기가 타인을 도와줄 수 있거나, 파워를 가질 때 오히려 상대방에게 잘해야 한다는 사실을 늘 염두에 두고 사람을 대할 것.
- 4 | 사람 만나는 것 자체를 즐기는 사람이 되어야 한다. (나는 기본적으로 내성적인 성향을 가지고 있어서 처음에는 굉장히 어려웠으나 이제는 어느 정도 극복했다고 생각한다. 그러나 아직도 새로운 사람 만날 때는 늘 스트레스를 받곤 한다)
- 5 | 사이버 시대의 네트워크 참여 톨을 최대한 활용하라.
- 6 | 글로벌 네트워크 강화를 위해서 이문화 체험과 오픈 마인드, 그리고 외국어 능력을 사전에 충분히 갖추어야 한다.
- 7 | 목적 지향형 외부 네트워크를 구축하라. 본인의 학습과 성장에 크게 기여하는 쪽을 선택하고 자기 강점을 먼저 만들어서 외부에 제공할 수 있어야 한다.
- 8 | 타인의 이름을 정확히 기억해 내는 것은 정말 필요하다. 자기를 알아주는 사람만큼 좋은 사람은 없다. 이를 위해서 명함마다 만나는 사람의 특징, 만나게 된 경위, 장소, 일자 등을 간략하게 기록하는 자세가 필요하다. 제 아무리 기억력이 뛰어난 사람도 수 천명의 이름과 얼굴을 제대로 매치시키는 것은 어려운 일이다.
- 9 | 칭찬을 아끼지 마라.

- 10 | 말하기 보다 듣는데 선수가 되라. 직위가 올라갈수록 듣기보다는 말하는 기회가 많아진다. 말을 시키다가도 답답하면 참지 못하고 끼여드는 경우도 많아진다. 그러다 보니 점점 더 동료 직원들이 말이 없어지는 것을 느낀다. 말하기 보다 듣는 것을 잘할 수 있는 습관을 처음부터 계속해서 가져가는 것이 좋다.
- 11 | 모든 사람을 특별하게 대해줘라.
- 12 | 신뢰와 정직성은 목숨보다 중요하게 다뤄라.
- 13 | 사람들에 대한 파일을 유지하라. 명함을 전부 파일로 정리하고 이들을 분류하는 노력을 게을리 하지 마라.
- 14 | 전문가를 전문가로 인정하고 대우해 주라. 그 전문가의 관심분야에 관심을 가져라.

## 회사 업무상 만나는 사람들과의 네트워킹

**회사 생활**을 하게 되면 수많은 사람들을 만나게 된다. 업무상 주로 영업과 구매관련 사람들이 외부 사람을 많이 접촉하게 되는데, 비단 이들 부서만이 아니고 기획, 회계등 스탭부서도 외부 기업 및 기관에 소속된 많은 사람들을 업무상 만나게 된다.

이와 같이 업무상 사람을 만나는 것도 전문가 네트워킹을 위해 놓쳐서는 안될 소중한 기회가 된다. 전문가 네트워킹을 개인이 가진 중요한 자산으로 생각해서 매순간 최선을 다해서 그들에게 잘 하

도록 노력해야 한다.

이들과 업무상 만날 때도 항상 장기적 관점에서 사람들을 만나야 하고 특히 내가 우월적 지위에 있을 때 상대방에 대해 철저히 배려해 주는 것이 좋다. 이들이 언젠가는 내가 하는 일을 적극적으로 지원할 수 있는 위치에 올라갈 수도 있고, 반대로 내가 하는 일에 걸림돌이 될 수도 있다.

회사관계만 해도 그렇다. 자기가 처한 상황에 따라 거래처와의 관계에서 '갑'의 위치에 설 수도 있고 반대로 '을'의 위치에 서기도 한다. 일반적으로 영업하는 사람들('을')은 타사의 구매하는 사람들('갑')에게 늘 아쉬운 소리를 해야 된다고 생각한다. 그리고 영업하는 사람들은 구매 담당자를 늘 접대 대상으로 생각하고 있다. 그러나 시장상황은 대단히 유동적이다. 언제 구매자 시장에서 공급자 시장으로 바뀔지 모른다. 만약에 공급자 시장으로 바뀐다면 구매를 하는 사람이 돈을 싸들고 가서 물건을 사게 된다. 전세가 역전되는 것이다. 즉 '갑'의 위치에서 언제 '을'의 위치로 바뀔지 모르는 것이 바로 인생이다. 따라서 자신이 우월한 지위에 있을 때 접대를 받는 것이 아니고 최선을 다해서 약자적 지위에 있는 사람을 도와준다면 시장상황의 변화에 관계없이 서로 돕는 바람직한 관계를 가져갈 수가 있다.

### 최선희 전 코스메틱랜드 사장의 글

휴먼 네트워크는 이미 규정된 관계가 지닐 수 있는 편견의 벽을 넘어 자유롭게 형성된 인간적인 관계에 의해 언제든지 필요한 능력을 동원시킬 수 있는 네트워크를 말한다. 어쩔 수 없이 종속돼야 하는 수동적 관계가 아닌 자신이 원하고 필요해서 만들어 가는 능동적인 관계를 말한다.

이미 미국과 같은 선진국에서 볼 수 있는 것처럼 세계 경영의 패러다임은 이제 과거의 '좋은 거래(Deal) 맺기'에서 '좋은 관계(Relation) 맺기'로 전환하고 있으며 이는 타 기업들과의 좋은 관계 이전에 사내에서 동료와 상사들끼리의 좋은 관계가 선행되어야 하는 사내·외 휴먼 네트워크의 중요성을 내포하는 현상이기도 하다. 매우 우호적인 사내 관계, 그리고 동종업계 타 회사와의 우호적인 관계가 결국은 좋은 거래로 이어진다는 것을 믿는다.

## 5장 | 구체적 실행계획 수립하기

### 1) 희소자원을 적절하게 배분하자. (Resources Allocation)

**김우중** 전 대우회장의 저서 제목 『세상은 넓고 할 일은 많다』처럼 우리가 해야 할 일은 너무나 많다. 정보사회, 지식사회의 가속화가 사람들에게 많은 혜택을 주고 있으나 정보지식사회가 가속화 될수록 오히려 점점 더 할 일이 많아지고 시간은 점점 더 모자라게 된다.

많은 직장인에게서 '바쁘다 바빠'라는 말을 자주 듣게 된다. 특히 최고경영자가 되기 위해서 준비하는 사람에게는 더욱 더 '할 일은 많은데 시간은 없다'라는 말이 현실감 있게 다가올 것이다. 회

사업무와 자기개발 둘 다를 균형적으로 잘 하는 사람은 찾아보기 어렵고 당장 처리해야 할 발등에 불을 끄기도 쉽지 않은 것이 많은 직장인들에게 닥친 현실이다.

자기 비전을 달성하기 위해 희소한 자원인 시간과 정열을 어떻게 적절히 배분해 사용하는가 하는 것은 그래서 대단히 중요한 전략적 의사결정이 될 수밖에 없다.

언젠가 신문에서 행정고시 수석합격자의 인터뷰 기사를 본 적이 있다. 그는 인터뷰에서 시험이 끝나고 남은 시간동안, 그리고 앞으로는 시간을 내서라도 지금까지 못한 영어와 컴퓨터 공부를 하겠다는 계획을 밝히고 있었다. 행시를 준비하기 위해서 꼭 해야한다고 생각하면서도 어쩔 수 없이 미뤄왔던 영어와 컴퓨터 공부를 행정고시라는 큰 일을 성공적으로 치르고 난 지금부터라도 집중적으로 공부해서 부족한 부분을 빨리 메꿔나가야겠다는 취지의 말이었다.

비전과 전략을 현실화시킬 수 있는 실행계획의 핵심은 이와 같이 개인이 가진 자원, 즉 시간과 비용 측면의 자원을 어떻게 할당하느냐에 관련되어 있다.

개인의 비전과 목표를 달성하기 위해 해야할 수많은 일들 중에 지금 당장 꼭하고 넘어가야 되는 일, 즉 가장 우선 순위(Priority)가 높은 것부터 실행할 수 있도록 하고 아쉽지만 또 다른 일들은 뒤로 미뤄야 한다.

그러나 우선적으로 해야 할 일을 선택하고 해당 부문에 모든 자

원을 투여하는 것은 쉬운 일이 아니다. 지금 당장 하지 않고 내버려두는 일도 언젠가는 꼭 해야 되는 일이기 때문에 그렇다. 또한 나 아닌 다른 사람들이 내가 어쩔 수없이 포기하고 있는 분야에서 상당한 수준의 성과를 내고 실력을 쌓아 가는 것을 옆에서 지켜보고 있노라면 지금 당장 그 부분을 보강하지 않으면 안될 것 같은 불안감이 엄습하기 때문이다.

내 경우도 마찬가지였다. 즉 미래의 경영자가 되겠다고 마음을 굳힌 1990년대 초반에 기본적으로 해야할 일들이 많았다. 그 중에서도 영어와 일반적 과학 기술, 그리고 컴퓨터 기술은 반드시 구비해야 할 전문 지식으로 여겨졌다.

그러나 나는 대학원에서 좀 더 깊이 있는 경영학 지식을 습득하는 것과 회계사 시험합격을 통한 재무지식을 습득하는 것은 시기를 놓치면 획득하기 힘든 역량이라고 판단했기 때문에 똑같이 중요한 글로벌 경영자로서의 자질 습득과 기술경영자로서의 자질습득은 뒤로 밀어 둘 수밖에 없었다. 그러면서도 늘 가지 않은 길에 대한 아쉬움을 가지고 있었다.

이제는 상기 두 가지 기본 목표는 달성했으므로 글로벌 경영자로서 갖추어야 할 역량과 컴퓨터기술을 비롯한 기술경영자로서의 역량 습득이 내가 가장 우선순위를 두고 추진해야 할 중단기 Action Plan이 되고 있다.

이와 같이 해야 할 많은 일들 중에 우선적으로 자원을 배분하는 활동은 경력관리에 있어서도 마찬가지로 적용된다. 경영자로 성장

하기 위해서는 인사조직, 전략기획, 회계, 영업, 생산을 포함한 다양한 분야에서 현장 경험을 쌓아야 한다고 생각한다. 그러나 이미 살펴 본 것처럼 경력관리는 자기 뜻대로만 되는 것이 아니므로, 개인의 처지와 회사내의 사정 등을 고려하여 개인의 경력관리 계획을 수립하여 시행하는 것이 좋다.

경제성장 이론에 ‘불균형 성장이론’이라는 것이 있다. 저개발국이 선진국으로 발전해 나가기 위하여 모든 부분을 동시에 발전시킬 수 없으므로, 해당 국가의 자원 보유 현황등 여러 가지를 고려하여 타 부문의 성장을 선도할 수 있는 특정 부문에 역량을 집중하여 그 부문을 먼저 개발하고 이를 바탕으로 해서 나머지 부문을 개발시켜 나가자는 것이 그 요지이다.

나는 개인의 발전 및 성장전략에도 이와 같은 불균형 성장이론을 원용할 수 있다고 본다. 일반적으로 해야 할 많은 일을 기간에 따라 장기적 실행과제와 단기적 실행과제로 나누어 이의 우선 순위를 정해서 일을 하는 것이 좋다.

또한 일상적인 업무와 혁신적인 업무로 해야 할 일들을 구분하고, 단순 서류 작업(Paper Work)과 기획성 업무로 나눠서 이들 중에 우선순위를 두어서 일하는 것이 좋다. 또한 학습과 성장에 관한 일과 일상적 업무로 구분해서 계획을 세우는 것이 좋다.

이와 같이 해야 할 모든 일을 적절히 구분해서 균형을 잡아가면서 우선순위를 정해 특정기간에는 특정 분야의 목표를 달성하는데 매진하는 것이 효과적인 접근 방법이다. 하겠다는 모든 일과 하고

싶은 모든 일을 동시에 추진하려고 욕심을 부리다가는 역으로 하나도 성취하지 못하는 경우가 많다. 그래서 해야 할 수많은 일 중에 우선순위를 정해서 한 두 가지에 집중하고 나머지는 아깝더라도 과감히 뒤로 미룰지 아는 지혜가 필요하다.

## 2) 단기 실행전략 및 Action Plan

### 연도 실행 계획 수립의 중요성

**많은 사람들이** 회사의 연도 사업계획을 수립하는데는 많은 시간과 열정을 쏟으면서도 정작 중요한 개인의 연도 실행계획 수립은 소홀히 하는 것을 자주 목격한다.

대부분의 직장인들에게 12월은 매우 바쁜 생활의 연속이다. 그러나 그 속사정을 자세히 살펴보면 사실 그렇게 바람직하지는 않은 것 같다. 거의 매일 잡혀있는 망년회에 쫓아다니다 보면 정신이 멍한 상태에서 12월이 훌쩍 가버리고 특별한 준비 없이 새해를 맞이하게 된다.

수년 전에 건강관리를 위해서 1주일 정도 단식을 한 적이 있었다. 단식을 소개하는 책에 12월에 단식을 하면 술자리를 많이 피할 수 있어 오히려 여러 가지로 좋다는 내용이 있어 12월에 단식을 했다.



그렇게 단식을 하면서 1년의 마지막 달을 맨 정신(?)으로 보내고 나서 12월을 잘 보내는 것이 정말 좋은 일이구나 하는 생각을 하게되었다. 일단 지나간 1년을 차근차근 돌이켜 볼 수 있는 시간을 많이 가질 수 있었다. 다른 사람들이 망년회 하느라 바빠서 도리어 홀로 있는 시간이 많은 것이 그 이유였다. 그리고 그 다음해의 생활계획을 제대로 한번 수립해 볼 수 있는 기회가 되었다.

12월 한 달을 한 해를 보내고 또 한 해를 맞이하는 아주 중요한 시간으로 설정해서, 인생의 비전에 맞추어 모든 일들이 진행되고 있는지 그리고 장기 전략이 제대로 실행되고 있는지 한번쯤 되돌아 볼 수 있는 좋은 기회로 삼을 것을 적극적으로 권유한다.

개인적인 경험에 의하면 많이 잡아서 보름, 짧게는 1주일 정도만 올해의 반성과 내년 계획을 짜는 데 시간을 할애한다면 그 다음해는 근본적으로 다른 한해를 보낼 수 있을 것으로 확신한다. 이렇게 짜여진 계획은 12월 31일 저녁이나, 다음 해 1월 신정 연후에 잠깐 생각해서 수립하는 '작심 삼일형' 계획하고는 근본적으로 다르기 때문이다.

### 의식적으로 진행하는 계획 짜기 Process

**나는 차세대** 경영전문가가 되겠다고 준비하는 사람은 많은 시간과 정열을 투여해서 자신의 장기비전 달성을 위한 연도별 실행계획을 수립해야 한다고 생각한다.

수차 강조한 것처럼 가능하면 가족, 팀원을 비롯한 주위 사람들과 의견 조율이 이루어지도록 해야 실행가능성이 높아진다. 가족과 친지들과 같이 연도 계획을 수립해서 매년 정월 초하루에 일출을 보면서 같이 계획을 얘기하고 격려하는 의식적 계획 짜기 프로세스, 이 얼마나 아름다운 일인가?

### 연도 실행계획 수립의 구체적 방법론

**경영전문가가** 되고자 하는 사람은 연도별 계획을 수립하는데 있어서 업무 계획, 인간관계 계획, 자기개발 계획 등이 포함되도록 계획을 짜는 것이 필요하다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

우선 업무 계획에는 일상적 업무, 전략기획 업무, 연구과제로 세분해서 1년간의 업무 계획을 수립하는 것이 바람직하다.

아울러 인간관계 계획에는 회사내 인간관계, 외부 네트워크 및 전문가 그룹과의 네트워킹 계획은 물론이고 개인의 인간적인 면에서의 장단점과 이를 개선시키기 위한 계획, 개인의 품성과 도덕성, 그리고 성실성 등을 육성하기 위한 계획이 포함되어야 한다.

자기개발 계획 역시 반드시 포함되어야 할 중요한 연도 실행계획이다. 특히 미래 경영자로서의 핵심역량과 건강관리 계획을 구체적으로 수립하는 것이 좋다. 아울러 지식투자에 대해서는 총 비용과 시간을 할당해 놓고 이를 적절히 활용하기 위한 계획을 수립

하는 것이 좋다.

그 이외에도 사회단체 활동, 문화활동과 적절한 레저계획 등 자신에게 고유한 1년 동안의 연도 계획을 구체적으로 수립하는 것이 좋다.

이렇게 수립된 연도 계획은 이를 실행하는데 직간접적인 영향을 미칠 이해관계자로 부터 최소한 암묵적인 동의라도 받는 것이 좋다. 이해관계자로는 가족을 들 수 있다. 특히 결혼을 한 경우는 배우자와 심도 있는 토의를 하여 조정하는 것이 효과적인 실행을 담보할 수 있어 좋다. 배우자의 동의와 적극적인 지원 없이는 최고경영자가 되는 험난한 길을 쉽게 갈 수 없기 때문에 배우자의 사전동의를 얻어내는 것은 반드시 필요하다.

아울러 직장 동료와 상사, 그리고 결혼을 하기 전이라면 친구와 애인에게도 이러한 계획을 공표하고 동의와 지원을 얻어내는 것이 필요하다.

## Monthly · Weekly · Daily Plan

**1년간의** 계획을 보다 실행가능성이 있는 것으로 만들기 위해서는 이를 월간, 주간, 그리고 일일계획으로 쪼개는 절차가 필요하다.

이들 아주 짧은 기간의 실행계획도 장기계획과 마찬가지로 여러 가지 내용들이 균형적으로 포함될 수 있도록 수립하는 것이 좋다. 해야 할 단기적인 업무와 장기성 프로젝트간에 균형을 취하고, 자

기개발과 회사업무의 균형을 취하도록 계획을 수립하는 것이 좋다. 또한 여가와 건강관리, 휴먼 네트워킹 등 모든 부분을 고려한 균형 잡힌 시각에서 계획을 수립하고 실행하고 평가하는 프로세스를 가져가는 것이 좋다.

물론 성격상 월간계획이하의 계획에서는 CDP계획 등은 생략될 수밖에 없을 것이다.

월간 계획 이하의 구체적인 계획은 수립하기가 훨씬 쉽다. 환경 변화도 특별한 부분이 없을 것이며, 실행과 직결되는 계획들이 대부분이기 때문이다. 그러나 실제로 월간 계획, 주간계획 및 일간계획을 잘 세워서 이를 염두에 두고 직장생활을 하는 경우를 쉽게 찾아 볼 수 없다. 매월, 매주, 그리고 매일 계획을 세워나가는 것이 그 만큼 귀찮은 일이기 때문이다. 장기적 계획을 단기적 계획으로 바꾸고 또한 이를 유연하게 조정하기 위해서는 꼭 습관을 들여서 이를 반복해 볼 필요가 있다.

장기계획과 일관성을 가지면서 보다 구체적인 생활계획으로 만들어 내기 위해서는 회사에서 많이 지급되는 다이어리를 활용해도 좋고 최근에 나온 컴퓨터 프로그램들을 이용해도 좋다. 또한 전체적인 플래닝에 대한 로드 맵(Road Map)을 그려서 가지고 있는 것도 바람직하다. 자기관리에 관한 한 강의에 가 보았더니 위에서 설명한 식으로 잘 정리된 다이어리를 6만원에 판매하는 것을 보았다. 그만한 가치가 있다고 여겨 많은 사람들이 그 다이어리를 사간다는 말을 관계자로부터 들었다.

귀찮기는 하지만 이런 구체적인 계획은 몇 번씩만 해보면 쉽게 할 수 있다. 문제는 그렇게 할 수 있는 의지이다.

우리 회사에서는 매주 월요일 11시부터 12시까지 전략회의를 한다. 사업부와 각 개인별로 지난주에 한 일과 금주에 할 일을 정리해서 발표하고 토론을 갖는다. 그리고 1주일 동안은 자율적 책임 하에 전체 업무를 진행한다. 본 회의에서는 업무에 관련된 것 말고도 개인적인 학습부분에 관한 내용도 논의된다. 그리고 매월 한번씩 개인 및 팀의 학습, 그리고 팀의 업무 등에 관한 종합적인 관점에서 균형 잡힌 BSC(Balanced Score-card)표를 작성해서 발표한다. 우리 회사 직원 전체가 이와 같은 일을 통해서 향후 개인들이 최고경영자가 되었을 때 전략수립과 실행을 잘하기 위한 학습을 하게 하고, 최고경영자가 될 수 있는 자질을 사전에 배양하는 기회를 제공하겠다는 것이 그러한 제도를 운영하는 중요한 원인 중 하나이다.

매주 말에 그 주에 한 일을 정리하고, 매주 초에 그 주에 할 일을 새롭게 정리하는 자세와 생활, 그런 조그마한 부분에서의 차이가 수년이 쌓이다보면 현격한 성과 차이를 가져오게 된다.

오늘 아침에 출근해서는 금일의 계획을 수립해 놓고 실행해 보라. 그리고 퇴근 전에 체크해 보아라. 어제와 어떤 차이가 있는지를...

금주의 계획을 수립해 놓고 1주일이 지나면 다시 이를 되돌아 보라. 그전과 어떤 차이가 있는지를 확인 할 수 있을 것이다. 월간 계

획을 계속해서 수립하고 실행하고 평가해 보라. 애초에 기대했던 것 이상으로 일취월장하는 자신의 모습을 발견할 수 있을 것이다.



# 3

## 최고경영자가 되려면 이렇게 생활하라

Just do it.

실행하라.

행동이 없으면 제 아무리 좋은 계획이라도 허사가 된다.

좋은 생각이 떠오르거든 바로 실행하라.

꿈을 가졌거든 실행하라.

목표가 세워졌거든 행동으로 옮겨라.

꼭 해보고 싶은 것이 있거든 행동으로 옮겨라.

생각하는 것을 실행에 옮기다 보면 실패도 있을 것이다.

많이 실패해 보아야 더 큰 실패를 방지할 수 있다.

실패가 두려워 아무 일도 못하면 더 이상 발전은 없다.

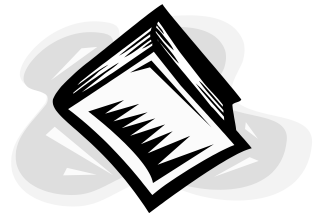
실패를 즐길 수 있어야 한다.

복지부동은 실패에 대한 두려움의 소산이다.

행동을 시작하라.

그것도 내일이면 늦다.

〈The Power of Positive thinking에서 발췌함〉





### 3부. 최고경영자가 되려면 이렇게 생활하라

## 6장 | 최고경영자가 되기 위한 삶의 전제조건 살펴보기

### 1) 실천하지 않으면 결과도 없다

**계획을 수립하는** 것보다 이를 실행에 옮기기가 더 어렵다는 것은 많이 알려져 있는 일이다. ‘작심삼일’이라는 말은 계획을 꾸준히 실행에 옮기는 것이 얼마나 어려운지를 나타내는 대표적인 경구이다. 말 그대로 뭔가 해보고자 마음을 먹었는데 3일 이상 원래의 계획대로 실천하지 못한다는 것이다.

보통사람이면 누구나 신년 초에 특별한 계획을 세운다. ‘올해는 담배를 끊겠다’, ‘올해는 매일 매일 영어 공부를 해야겠다’, ‘올해는 매일 일찍 들어와서 가족과 함께 보내는 시간을 많이 갖겠다’,

‘올해는 꼭 매일 아침에 조깅을 해서 건강을 유지하겠다’와 같은 계획을 즉흥적으로 세운다. 이렇게 계획을 세우고 나서 몇 일 있다가 꼭 한번씩 되짚어보는 단어가 바로 ‘작심삼일’이라는 단어가 아니겠는가? 그만큼 원래 계획대로 일을 추진하기는 어려운 것이다. 1년 동안 맘먹은 것을 실행하기가 이렇게 어려운데 하물며 ‘세계 최고 수준의 경영전문가’가 되겠다는 꿈을 가지고 이를 달성하기 위해 10년 이상의 장기계획을 짜놓고서 그 기간 동안 계획대로 실행해 나간다는 것은 범부로서는 해내기 어려운 일임에 틀림없다.

경영전략 이론에서도 과거에는 전략의 수립 (Strategy Formulation)을 강조했으나 최근에는 전략 수립보다 실행 (Strategy Implementation)을 강조하는 경향이 있다. 나는 전략의 수립과 실행은 각각 50:50으로 똑같이 중요하다고 생각한다.

회사 생활을 하다보면 전략을 수립은 하되 실행은 전혀 별개로 하는 경우를 너무 많이 본다. 즉 전략은 전략이고 실행은 실행인 것이다. 사장님들은 멋있게 꾸며진 전략 보고서를 책장 장식품으로 생각하는 경향이 있다.

전략을 수립해 놓고 실행에 옮기지 않으면 아무런 의미가 없다. 개인 차원에서도 마찬가지이다. 그러나 이를 실행하는 것은 특별한 각오 없이는 쉽지 않다. 작심삼일이라는 말이 그래서 나온 것이다. 일반적으로 알기보다는 실행하기가 어렵다. 인간은 누구나 변화를 싫어하는 관성을 가지고 있기 때문이다. 더군다나 최고의 경영전문가가 되는 길은 장시간이 소요되는 일이니 계획대로 꾸준히

실행하는 것은 그만큼 더 어렵다 할 수 있다.

그러나 자기의 비전과 목표를 늘 생각하면서 한편으로는 변화하지 않을 경우 다가올 충격에 대해 끊임없이 생각하면서 장기전략 방안들을 꾸준히 실행하는 것이야말로 세계 최고수준의 CEO가 되는 첩경 중에 첩경이 될 것이다.

## 2) 최소한의 전제조건들

‘직장생활은 최고경영자가 되기 위한 훈련 과정’이라는 생각

**실제 직장** 생활을 하다보면 즐겁고 유쾌한 생활보다는 힘들고 짜증나는 일이 훨씬 더 많을 것이다. 이런 환경 속에서 개인이 어떤 마음가짐을 가지고 업무에 임하느냐에 따라 장기적인 결과는 물론이고 매일 매일의 생활이 크게 차이가 나게 된다.

최고의 전문경영자가 되겠다는 장기 비전을 가지고 생활하는 사람들은 직장생활에 임하는 기본적인 마인드가 일반 직장인들과 근본적으로 달라야 한다.

나는 단순한 호구지책 차원에서 어쩔 수 없어서 직장에 다닌다는 나약한 사고가 아닌, 매일 매일 그리고 매순간 매순간의 모든 일들을 전부 다 최고경영자가 되기 위한 실제 학습의 과정으로 생각하는 것이 직장생활 뿐만 아니라 전체 인생의 성공여부를 가늠하는

가장 중요한 요소라고 확신한다.

이런 자세를 가지고 생활한다면, 어려운 일이 닥친다 하더라도 자기를 훈련할 좋은 기회라고 생각하면서 즐거운 마음으로 난관을 극복해 나갈 수 있다.

아울러 직장내의 인간관계, 상사로서의 부하직원 다루기, 최고경영자의 의사결정 방법 등 최고경영자가 되었을 때 맞부딪칠 많은 것을 사전에 학습할 수 있게되고, 스스로 예행연습을 하게된다. 이렇게 함으로써 최고경영자로서의 자질을 배양함은 물론이고, 실제 최고경영자가 되었을 때 시행착오 없이 큰 일을 해낼 수 있게 된다.

그런 점에서 미래의 최고경영자가 되기 위한 꿈을 가지고 살아가는 후배들에게 해주고 싶은 말 중 가장 강조하고 싶은 것이 바로 ‘최고경영자적 시각을 가지고 매일 매일 회사 생활에 임하라’는 것이다.

사람들이 어떤 일을 처음 할 때 많은 시행착오(Trial Error)를 범하게 된다. 아무리 이론적으로 충분한 지식을 가지고 있더라도, 또한 그에 대비한 예행연습을 많이 했다 하더라도 수많은 시행착오를 거쳐서 배우게 되는 것이 일반적 현상이다. 만약에 신입사원 때부터 근 10년 이상 최고경영자로서 갖추어야 할 자질을 개발하는 학습의 장으로 여기면서 회사생활에 임한다면 최고경영자가 되었을 때 가질 수 있는 시행착오를 최대한 줄일 수 있게 된다.

## 최고경영자적 시각과 오너십을 가지고 행동

**대학 졸업 후** 최초로 사회에 발을 들여놓은 후 3개월이 지난 1989년 봄 어느 날 산행에서 당시 다니던 KS화학의 상무이사와 이런 얘기를 나눈 적이 있다.

“저는 일을 처리하거나 새로운 일을 찾을 때, 일의 우선 순위를 정할 때 등 모든 상황에서 내가 사장이라고 생각하면서 판단을 하려고 노력합니다. 더 나가서는 내가 그룹의 회장이라고 생각하면서 일을 합니다”. 이 말을 들은 상무이사는 상당히 놀라는 눈치였다. 계속해서 나는 당시 회사의 회계팀이 회계자료를 공개하지 않음으로써 발생할 수 있는 여러 문제를 지적했다. 내가 사장이라면 회사의 회계 정보를 공개하겠다. 그렇게 된다면 종업원들이 주인의식을 가지게 되고, 영업하는 사람들은 자신이 판매하는 상품의 원가를 알고 판매함으로써 영업상의 탄력성을 높이는 등 회사의 가치가 올라가지 않겠는가 하는 의견을 제시했었다.

내가 지금도 자신 있게 말하는 것은 대학을 졸업하고 회사에 입사한 이래 10년 이상을 내가 사장이고 또한 내가 그룹의 회장이라는 주인의식을 가지고 살아왔다는 점이다. 만약 현재 나에게 상황 판단능력과 의사결정 능력 등 최고경영자로서의 자질이 조금이라도 있다면 나는 내가 오랜 기간 동안, 그리고 모든 상황에서 최고경영자적 시각을 유지해왔던 것이 그 초석이 되지 않았나 생각

한다.

세상에는 오너십(Ownership)을 가지고 생활하는 직장인과 그렇지 않은 직장인이 있다. 경험으로 판단컨대 오너십을 가지고 생활하는 사람이 차지하는 비중은 1% 미만일 것이다. 이 1%에 해당하는 사람들이 향후 최고경영자의 지위에 오를 확률과 그렇지 않은 사람이 최고경영자의 지위에 오르는 확률은 비교할 수 없을 정도로 차이가 크다. 이 둘의 차이는 한 사람은 시키는 일만 그것도 마지못해서 하고, 다른 한 사람은 자기 스스로 할 일을 찾아서 한다는 데 있다. 시키는 일만 하는 사람은 일을 하는 목적이 상사의 결재를 얻는 것에 있는 반면에, 오너의식을 가지고 일을 하는 사람은 그 일 자체가 회사 전체의 가치를 얼마나 올릴 수 있겠는가 하는데 가치판단 기준을 두고 있다. 또한 이런 자세를 오래 가지고 사는 사람은 상황 판단력과 사업에 대한 눈이 일찍 트이게 마련이고, 업무에 대해 긍지와 만족감도 아울러 커지게 된다.

내가 회사의 주인이라고 생각하면서 10년을 사는 사람과 나는 머슴에 불과하다고 생각하면서 사는 사람의 성취도 차이는 더 이상 말할 필요가 없다.

회사에서 굉장히 똑똑하지만 비판적 시각에 사로잡혀서 헤매던 선배가 한 사람 있었다. 그는 회사의 모든 부정적인 문제를 잘 알고 있는 사람이었으며, 이를 개선하려고 나름대로 노력했음에도 불구하고 뜻대로 잘 안되기 때문에 거의 자포자기한 사람이었다. 나는 그 선배와 저녁을 함께 하는 자리에서 “미래의 경영자가 해야

할 일 중에서 대표적인 역할이 경영혁신이 될 것이다. 현재 우리 주위에 경영혁신의 대상이 이렇게 많은 것은 오히려 좋은 일이다. 최고경영자가 되기 위한 준비를 하는 삶에 있어서 더 없이 좋은 실습장이 되는 것 아니냐? 여기서 충분한 경험을 쌓을 경우 향후에 경영혁신의 귀재라는 소리를 들을 수도 있는 것 아니냐? 따라서 이런 기회를 준 것에 대해 감사하는 마음을 가져야 한다”고 충고 아닌 충고를 했던 기억이 난다.

자신이 최고경영자라고 생각하는 사람에게는 환경이 어려우면 어려울수록 더욱 더 좋은 학습의 장이 될 수 있다. 따라서 그 만큼 의욕을 가지고 열심히 살아가는 기회가 된다고 나는 지금도 믿고 있다.

나 자신도 내가 회사 생활을 그렇게 열심히 함으로써 결국 회사가 수익을 많이 올리게 되면 한국적 재벌구조 하에서는 오너의 부만 늘려주는 것이 아닌가 하는 의구심이 전혀 없었던 것은 아니다. 그만큼 회사 생활을 하면서 계속해서 주인의식을 가지고 생활하는 것은 어려운 일이다. 그러나 회사에서 많은 불합리한 점 때문에 또는 회사에서 정을 붙일 수 없는 많은 일 때문에 오너의식을 갖고 일하는 것이 제 아무리 힘들다 하더라도 반드시 가져야 할 정신 그 것이 바로 ‘이 회사의 주인은 나다’라는 생각이다. 이것이 최고경영자로 커나가고자 하는 개인의 발전에 엄청난 영향을 미치기 때문이다.

우리 회사에서는 전 직원이 주인의식을 가질 수 있도록 여러 가

지 제도적 장치를 마련하고 있다. 전 직원이 주식을 소유하고 있다든지, 사업부별 이익센터 개념을 확실하게 가져간다는 것 이 바로 그런 것을 염두에 둔 제도이다. 그러나 이러한 제도에도 불구하고 모든 직원들이 바라는 만큼 철저한 주인의식을 갖고 있다고 장담할 수는 없다. 그동안 다른 회사에서의 경험을 통해 주인이 아닌 단순한 회사원으로서의 생활에 길들여진 것이 그 원인이라고 나는 생각한다.

다시 말하거니와 최고경영자를 꿈꾸며 생활하는 사람은 다니는 회사가 어디건 간에 회사를 그만두는 그 시점까지는 ‘회사의 주인은 나다’라고 생각하면서 살아야 한다.

한가지 사례를 들어 오너십을 가지고 최고경영자적 관점에서 판단하는 것이 어떤 차이를 발생시키는지 살펴보자. 직장 생활을 조금이라도 해 본 사람이라면 누구나 느끼는 것이 바로 부서간 갈등이다. 생산과 마케팅부서는 왜 허구한날 싸움만 하는지, 연구부서와 영업부서는 왜 맨날 다투는지, 구매부와 자재부는 왜 그렇게 사이가 나쁜지 모를 일이다. 이 경우 업무 협조를 위해 팀간 미팅을 할 경우 제 3자적 입장에 서면 그냥 쉽게 잘 잘못을 가릴 일도 끝까지 우기는 경우가 허다하다. 회사 전체적 시각에서 일을 판단하는 것이 아니고 자기 부서 입장에서 즉, 부서 이기주의 입장에서 파악하기 때문이다. 회사 전체적 관점에서 최적 해를 찾은 다음에 이를 상호 협조하에 이뤄내는 것이 원칙인데, 일단 자기 부서에 피해가 오는지 안 오는지, 자기 부서의 실적으로 잡히는지 안 잡히는지 하



는 것이 항상 최우선적 고려 요소가 되기 때문에 타부서와 늘 싸우게 된다.

임원들의 경우에도 상황은 대동소이하다. 만약 한 임원 밑에 소속되어 있는 두 부서가 싸운다면 전체 부서의 이익을 추구하는 차원에서 최적 해를 찾기가 쉬울 것이다. 그런데 만약 관할 임원이 다른 두 부서간에 다툼이 있다면 위에서 살펴 본 것과 똑같은 일이 발생한다. 유일한 차이점은 임원들은 조금 점잖게 자기 의견을 표출한다는 점이고 정치적 해결이 보다 빈번히 동원된다는 것 정도이다.

만약에 당신이 신입사원이지만 오너쉽과 최고경영자적 시각을 갖고 생활한다면 부서 이기주의에 편향되지 않고 사태를 직시하고 올바른 해결책을 찾기가 쉬울 것이다. 회사에서 능력 차이는 올바른 답을 누가 제대로 찾아내서 업무를 성공적으로 추진해 나가느냐의 차이에 다름 아니다. 따라서 오너쉽과 최고경영자적 시각을 가지고 있는 당신이 바로 그 주인공이 될 가능성이 훨씬 높아질 것이다. 물론 이 경우 자기 부서장과 부서원들이 가끔은 당신 때문에 일을 더 맡게 되었다고 투덜대는 경우가 생길 것이다. 그러나 배전의 노력을 해서 일을 혼자서 다 맡아 처리하고 그 공을 상사와 동료에게 돌린다면 당신은 그러한 사시의 눈초리에서 쉽게 벗어날 수 있을 것이다.

## 긍정적 사고방식과 적극적 생활

**회사 생활에서** 무엇보다도 중요한 것은 일정한 기간 안에 충분한 업적을 쌓는 일이다. 이를 위해서는 긍정적이고 적극적인 자세, 나보다 잘하는 사람에게서 배운다는 벤치마킹 자세 등이 필요하다.

‘내가 할 수 없는 일이란 없다’는 긍정적인 사고, 낙관적이고 적극적인 사고방식과 이에 따른 행동의 차이는 개인의 두뇌 차이보다 훨씬 더 큰 성과 차이를 야기한다고 믿는다<sup>1</sup>. 이는 비단 개인 업무에 있어서의 성과 차이뿐만 아니라 같이 일하는 동료나 부하 상사들에게까지 영향을 미침으로써 결과적으로 팀 성과에 차이가 발생하게 되어 그 차이는 더욱 더 확대된다. 그런 점에서 결국 세상은 ‘할 수 있다’라고 생각하는 사람들이 만들어 가는 것이다.

성실하지만 아직은 역량이 떨어지는 사람과 능력은 충분하지만 적극성, 성실성 등에서 다소 떨어지는 사람 중에 누구와 함께 일하고 싶은가 하는 주제는 많은 관리자들 사이에 회자되는 논쟁이다. 천재형이 좋은지, 노력형이 좋은지에 대한 논쟁인데, 가장 좋기로서는 천재형이면서 노력형인 사람일 것이다. 그러나 둘 중에 하나를 고르라면 나는 노력형, 단순히 열심히만 하는 사람이 아닌, 성실하게 일하는 사람을 꼽는데 주저하지 않을 것이다. 성실한 사람은 점점 더 자기의 능력을 향상시켜 나갈 것이고, 기대한 만큼의

1 The Power of Positive Thinking (적극적 사고방식)

성과를 바라볼 수 있기 때문이다. 그러나 이미 능력을 갖추었으나 자기개발에 등한시하는 사람은 지식정보화 사회에서 점차 경쟁력을 잃어갈 가능성이 높으며, 기대한 만큼의 성과를 내지 못함으로써 여러 가지로 신경을 거스를 가능성이 높기 때문에 많은 관리자들이 함께 일하기를 꺼려한다. 회사와 같은 조직 생활에서 제 아무리 능력이 뛰어나다 하더라도 상사나 부하 동료들이 같이 일하는 것을 꺼려한다면 이는 결코 성공적인 직장 생활이라고 할 수 없다.

내가 최근 들어서 출신 학교보다는 학교 졸업 후 어떤 자세로 업무를 해왔고, 자기개발을 어떻게 해온 사람인가 하는 것을 좀더 비중 있게 바라보는 것도 같은 이유에서이다. 이는 10년 간의 회사 생활을 통해 얻은, 사람을 올바르게 평가하는 것과 관련된 산지식이다.

일본 아사히 화성 회장은 “스스로 어떤 일을 해보고 싶어하는 사람은 경영자가 될 가능성이 있다. 그것을 해내는 사람은 더욱 경영자가 될 가능성이 있다. 반대로 가장 쓸모 없는 사람은 새로운 일에 항상 반대하면서 도전하지 않는 사람이다. 그런 사람은 흔히 그 일이 실패하게 되면 ‘내가 뭐라고 했냐’ 하면서 비판만 한다”고 말한 적이 있다.

신규사업 진출이나 제도의 개편에 대해서 부정적으로 생각하여 몸을 사리고, 잘못될 경우에 남을 탓할 생각만 하는 사람은 경영자가 될 자격이 없다는 것을 분명히 지적하고 있다.

내가 지금까지 경험에 온 바에 의하면 회사 생활을 오래 할 수록

그 일은 왜 실패하는지 하는 실패 이유만을 너무나 잘 아는 사람들이 양산된다. 그러나 그런 자세를 가지고 있는 사람은 결코 훌륭한 경영자가 될 수 없다는 점을 명심해야 한다.

나를 아는 많은 사람들은 ‘그 친구는 결코 ‘할 수 없다’ 라는 말을 하지 않는다’ 라고 말한다. 주위 사람들에게 최소한 이 정도의 인식은 확고히 심어줄 수 있을 정도의 낙관적이고 긍정적인 자세, 그리고 적극적 자세를 가지고 생활해야만 새로운 시대를 이끌어갈 경영자로서의 자질이 있다고 할 것이다.

회사생활을 하다보면 시키는 일만 하는 사람과 시키지 않은 일도 스스로 찾아서 하는 사람들 두 부류가 있다. 이 둘의 차이는 처음에는 별로 크지 않지만 시간이 흐를수록 그 차이가 기하 급수적으로 확대되는 경향이 있다.

부정적이고 비판만을 일삼는 습관들은 본인 스스로의 삶을 힘들게 하는 것은 물론이고, 이는 결국 타인과의 관계에서 경직되고, 불친절한 행동으로 보여지게 되며, 타인이 나를 부정적이고, 무사안일한 사람, 소극적인 사람으로 인식하게 되어 대인관계에도 악영향을 끼치게 된다. 결국 그런 사람은 회사에서 중책을 맡을 수 없게 된다.

더 나아가서는 개인이 훨씬 더 많은 스트레스를 받게 되며, 쓸데 없는 에너지를 방출하게 되고, 사회적으로는 비건설적이고 비창조적인 악영향을 미치게 된다. 결국 그런 사람은 회사의 가치에도 크게 기여하지 못하는 낙오자가 될 가능성이 높다.

혹시 현재 인간관계 측면에서나 업무 측면에서 회사생활에 만족하지 못하고 있다면 이를 외부 환경에 돌리지 말고 자신의 내부에 문제가 없는 지 눈을 돌려 원인을 찾아볼 필요가 있다.

내가 판단하기에는 이는 외부적인 요인보다는 내부에 원인이 있는 경우가 많으며, 그 근원은 자신의 패배주의적 사고에서 파생되는 경우가 많기 때문이다.

### *The Power of Positive Thinking*에서 퍼온 글<sup>1</sup>

적극적인 사람이라는 것은 모든 사물을 습관적으로 적극적 자세로 대하는 사람이며, 항상 주위에 건설적이고 적극적인 사고방식의 전파를 내보내고 있다. 그들이 내보내는 전파는 주위의 환경을 적극적인 방향으로 정리하고 적극적인 결과를 낳게 한다. 오랫동안 끊임없이 전파를 내보내고 있으면, 그것과 닮은 전파가 자신에게 돌아온다. 그러므로 생각한대로 살고싶다 혹은 보다 나은 인생을 살고 싶다고 생각한다면, 자신에게 해가되는 소극적 사고방식을 버리고 건설적이고 적극적인 자세를 지녀야 한다.

1 아래 내용은 국내에 『적극적 사고방식』이라고 번역 출판된빈센트 필의 『The Power of Positive Thinking』에서 상당 부분 발췌해서 실은 것입니다.

『성공하는 사람들의 7가지 습관』에서 스티븐 코비는 ‘리더들이 가장 먼저 극복한 것은 외부적인 것이 아니라 “나는 못한다, 나는 재능이 없다, 내가 해서는 안 된다”는 두려움이었다’라고 말하면서 긍정적 사고방식의 중요성을 강조하고 있다.

나는 기본적으로 사람의 능력은 한계가 없다는 믿음을 가지고 있다. 그러나 개인의 잠재적인 능력을 실제로 발휘하는 데에는 무엇보다 먼저 마음가짐이 확실해야 한다. 즉 세상을 긍정적으로 바라보고 적극적으로 일을 추진하려는 자세와 ‘하면 할 수 있다’는 자신감 등이 있어야만 개인의 잠재 역량을 극대화 할 수 있다. 회사에서 성공적인 삶을 사는 사람과 그렇지 못한 사람을 한가지 기준으로 가른다면 바로 이것이 그 해답이 될 것이다.

에머슨은 ‘할 수 있다고 믿는 사람이 승리한다’고 말했다.

만약 당신이 실패할 것을 생각한다면 당신의 감정은 항상 실패에 대한 불안에 떨게 된다. 반면에 당신이 항상 자신에 넘치는 생각을 하고 그것이 습관화된다면, 당신은 어떠한 문제에 부딪치더라도 그것을 이겨낼 수 있다는 강한 확신을 갖게된다. 이처럼 자신감이 라는 것은 놀라울 정도로 힘의 증가를 가져오는 것이다.

항상 자신감을 가지기 위해서는 마음속에 성공의 설계도를 그리고, 즉 비전과 목표를 확실하게 하고 그것이 지워지지 않도록 하는 것이 좋고, 자신의 힘에 대해 소극적인 생각이 들 때는 오히려 적극적인 생각을 말하는 것이 좋다. 자기도 모르게 튀어나오는 부정적인 말들이 자신의 행동을 소극적으로 이끈다. 반면에 적극적이

고 긍정적인 말만을 하는 사람은 행동도 늘 그렇게 적극적이다. 스스로 마음의 평화를 유지하기 위해서는, 또 타인의 기분을 상하지 않게 하려면 대화를 할 때 적극적이고 행복하고 낙천적인, 즉 사람의 마음을 만족시키는 표현을 써야 한다. 우리가 하는 말은 우리들의 생각에 지대한 영향을 주고 있다. 가만히 한번 평가해 보라. 자신이 어떤 단어를 구사하는지? 부정적이고 비판적인 단어를 많이 사용하는지? 긍정적이고 적극적이고 새로운 일을 벌이는 의욕에 찬 언사를 많이 사용하는지? 그것이 바로 당신의 인생을 결정하게 된다. 자신의 잠재의식을 적극적인 성격으로 바꾸는 효과적인 방법의 하나는 일상생활 중에 소극적인 생각이나 소극적인 말을 하지 않는 일이다.

대부분의 사람들은 소극적인 말을 많이 사용하고 있다. 따지고 보면 사람들이 대화에서 사용하는 소극적인 말은 그 하나 하나로 볼 때는 그다지 중요한 것 같지 않다. 그러나 그와 같은 태도의 종합적인 결과는 우리의 마음을 소극적인 상태로 만들고 만다.

또한 상상으로 장애물을 쌓아올려서는 안 된다. 그리고 매일 평화스럽고 만족스런 마음가짐으로 하루를 시작하는 것이 바람직하다.

최선을 기대하면 최선을 얻을 수 있다. 된다고 믿고 열심히 하면 그렇게 되는 경우가 많다. 최선의 결과를 기대할 때 그것은 마치 자석과 같은 힘을 발휘하여 좋은 결과를 가져올 수 있다. 그러나 만약 최악을 기대한다면, 그것은 최선의 것을 쫓아버리는 것이다. 최선에 대한 끊임없는 기대가 최선을 실현시키는 것이다. 긍정적

이고 희망에 찬 암시는 기초적 사고방식을 수정하고 바꾸고, 자신을 기대하는 사람으로 바뀌서 꿈을 성취하도록 만든다.

“바라는 것은 얻을 수 있다. 그러므로 무엇을 바랄 것인가 신중히 생각해야 한다”고 에머슨은 말하고 있다. 확고한 목표를 세운 다음에는 항상 최선의 상태만을 생각하라. 결코 최악의 상태를 생각해서는 안 된다. 소극적이고 부정적인 생각을 머릿속에서 완전히 추방해야 한다. 항상 최선의 것만을 생각하여 그것에 마음을 온통 집중시키고, 그것을 강조하고, 그것을 그림으로 그리고 그것을 위해 매진하면 된다. 확고한 신념을 가지면 용기와 인내심은 저절로 솟아나게 마련이다. 결코 실패하리라고 생각해서는 안되고 결코 그런 말을 입밖에 내서도 안 된다. 실패를 생각하는 사람은 실제로 실패하기 때문이다.

“나는 틀림없이 성공할 수 있다. 나는 그것을 굳게 믿고 있다”. 이런 적극성을 가지고 잠재의식을 공격하면 얼마 후에는 자연히 성공의 길이 열릴 것이다.

나는 직장생활 중에 못하겠다는 말을 해본 적이 없다. 그것은 나와 같이 일을 했던 상사들이 하는 말이다. 사소한 소극적인 말이라도 그것이 다량으로 대화에 끼어 든다면 자신도 모르는 사이에 자신의 마음에 스며들게 된다. 그리하여 그 사소한 것들이 쌓이고 쌓여서 커다란 부정적인 힘으로 점점 자라게 되는 것이다.

‘패배란 있을 수 없다’는 것을 생활 철학으로 삼기 위해서는 자신의 의식 깊숙한 곳에다 적극적인 사고방식을 심어 가꾸어야 한

다. 자신이 그 장애물을 제거할 수 없다고 생각한다면 실제로 우리는 장애물을 제거할 수 없을 것이다. 그러나 스스로 장애물은 대단하지 않을 뿐만 아니라 충분히 제거할 수 있다는 확고한 신념을 가진다면, 그와 같은 '적극적인 사고방식'을 지니는 순간부터 그것은 이미 제거되기 시작할 것이다.

톨로는 '일을 성취시키는 비결은 마음속에 성공의 결과를 항상 그리는 것이다. 인간이 마음가짐을 바꿈으로써 그 인생을 개조할 수 있다. 당신의 인생은 원래 외부조건이나 환경에 의해 결정되는 것이 아니라 습관적으로 당신의 마음을 차지하고 있는 생각에 의해 결정된다'고 말했으며, 마르쿠스 아우렐리우스는 '인간의 생애는 그 사람의 생각에 의해 만들어진단다. 인간의 성질 중에는 그 사람이 되고 싶다고 생각하는 대로 되는 강한 경향이 있다'고 말한 적이 있다.

자신이 처해있는 상황이 아무리 나쁠지라도 사람들은 누구나 그것을 개선할 수가 있다. 친구들과 주위에 있는 사람들 중에 낙천적이고 적극적인 사람들과 가까이 지내는 것이 좋다. 제 아무리 어렵고 부정적인 상황이 발생하더라도 이에 반드시 긍정적인 내용이 있다. 거기서 희망을 찾아야 한다. 부정적이고 실패적인 요소가 있더라도 여기서 희망을 찾고 이를 긍정적인 요소로 바꿀 수 있는 정신력을 배양해야 한다.

한가지 덧붙여서 얘기한다면 회사 생활을 즐기면서 일하라는 것이다. 요즘도 많이 쓰는 인사말 중에 '밤새 안녕하십니까?'라는

인사말이 있다. 과거 춘궁기와 보릿고개 때 하룻밤을 자고 나면 굶어죽는 사람이 다반사로 생겨서 다음날 아침에 문안 인사를 '밤새 별고 없이 안녕하십니까'라고 하게 되었다고 한다.

회사에서 이와 유사하게 사람들간에 안부를 묻는 말이 있다. 바로 '요즘 어때?', 혹은 '회사 생활 재미있어?' 하고 묻는 말이다.

마치 재미없다는 답을 알고서 묻는 것처럼 들린다. 아니나 다를까 이런 질문을 듣는 사람은 십중팔구 '너무 힘들다', '재미없다'라고 대답한다. 물론 그들 중에는 한국적 겸손치레로 그렇게 대답하는 사람도 있을 것이나 대부분은 직장생활을 너무나 재미없어하는 것이 사실이다.

그러나 나는 그런 질문에 항상 '재미있다'고 대답하곤 했다. 그럴 때면 다른 사람들은 '직장 생활을 재밌다고 말하는 정말 희한한 사람이 다 있네' 하는 식으로 다시 한번 쳐다본다. 물론 나는 직장생활이 재미가 있어서 그렇게 대답한 것이다. 나는 이왕에 하는 직장생활을 최대한 즐겁게, 그리고 긍정적으로 생활하면서 보내야 한다고 생각한다.

이런 생각을 가지고 사는 사람은 회사생활에서 발생할 수 있는 모든 부정적인 일들을 긍정적인 것으로 바꾸어 생각할 줄 안다. 예를 들면 회사생활에서 쉽게 체험할 수 있는 어려움 중에는, 불합리하고 비이성적인 상사한테 비인간적인 처우를 받는 것, 막무가내적 성격을 가진 타 부서의 장으로 인해 부서간의 갈등을 겪는 것, 그리고 엄청나게 중요한 프로젝트에서 실패하는 것과 같은 것들이

있다. 그러나 항상 긍정적 사고방식을 가지고 살아가는 사람은 이런 상황에서 ‘내가 상사가 되었을 때 저렇게 하면 안되지’, ‘나는 부서간에 갈등을 이런 방식으로 해결하겠다’고 하는 것을 배운다든지, 혹은 프로젝트의 실패를 타산지석으로 삼는다든지 해서 부정적인 일을 긍정적인 일로 바꿀 줄 알게 된다.

솔직히 말하면 딱 한번 회사생활이 재미없었던 적이 있었다. IMF체제 직후 기업 지배구조의 근본적인 수술이 없이는 향후 무한 경쟁사회에서 대기업 그룹이 더 이상 생존 할 수 없다는 확신을 하게 된 이후였다. 이때 나는 처음으로 회사생활이 재미없을 수도 있다는 평범한 진리를 깨달았다. 그리고 하루 하루를 정말 재미없게 살다가 결국은 새로운 사업구상을 하고 회사를 그만두게 되었다. 회사를 박차고 나오기 전까지는 늘 즐거운 마음으로 회사생활을 해야한다.

## 일신 우일신하는 삶

**회사 생활**을 적극적이고 긍정적인 자세로 임하는 사람들, 문제의식을 가지고 임하는 사람들이 가장 크게 좌절을 겪는 부분이 바로 회사의 혁신에 관한 부분이다.

좀 더 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 경영에 대해 나름대로 충분한 상식을 갖고 있는 사람의 눈에는 회사의 거의 전 부분이 불합리한 점 투성이고 그래서 크게 혁신되어야 할 것 같은데 실제 회

사 업무를 진행하다보면 조직은 대기업병에 물들어서 움직일 생각을 안 하는 것 같고, 임원들은 몸보신을 위해서 움츠러들어 회사의 성공보다는 자신의 안위를 생각해 변화를 주저하게 된다는 사실을 쉽게 발견할 수 있다.

따라서 혈기 있는 젊은 직장인의 경우 나름대로 수많은 개선안을 내보기도 하고 백방으로 뛰기도 하며, 동료직원들과 술을 마시면서 울분을 토로하면서 상사를 비판하기도 한다.

그러면서 점점 스스로의 미약함을 깨닫고 창의적이고 도전적인 아이디어를 내는 일이 점차 줄어들게 되고 3년 내지 5년이 지나면 남들과 다를 바 없는 평범한 직장인으로 바뀌어 가는 자신을 발견하게 된다. 안타까운 현실이다.

실제로 경영혁신의 60% 이상은 최고경영자에 달려있다. 나머지 20%는 중역, 기타 관리자가 10%, 일반 사원이 10% 이내를 차지한다고 볼 수 있다.

그렇다면 우리 신입이나 일반 직원들은 혁신에 대해서는 손을 놓고 있어야 하는가?. 그렇지 않다.

조급해 할 필요는 없다. 내가 할 수 있는 일부터 조금씩 혁신을 해나갈 경우 이것이 주위에 전파되기도 하고, 최고경영자에게 직접 아이디어를 전달하는 방법도 이제는 너무나 쉬워졌다. 어쨌든 한번 해보는 것이다. 자기 자신이 망가지는 것보다는 과감하게 한번 혁신 노력을 해보고 정 안되면 새로운 길을 찾으면 된다. 더 바람직한 것은 모든 혁신에는 반드시 저항이 따르기 마련이므로 실

제 혁신을 추진해 보면서 나타난 저항의 유형과 그러한 저항을 극복하는 방안에 대해 연구해 나가려는 의지와 이에 따른 노력이 병행되는 것이겠으나 이는 극히 기대하기 어려운 부분이다.

내가 아끼는 K후배의 경우 회사 생활 초기에는 몇 가지 혁신적인 아이디어를 제공했으나 과장급 정도에서 블로킹을 자주 하기에, 계속적인 마찰을 빚는 것보다는 조직에서 인간관계를 잘 유지하는 것이 필요하다고 생각해 다음부터는 그런 혁신적인 제안을 내놓지 않았다고 말했다. 여기서 우리는 두 가지 시사점을 발견하게 된다. 하나는 조직내 인간적인 관계 유지와 조직의 혁신을 추구하는 것은 조화해 내기가 어렵다는 점이고, 더욱 중요한 교훈은 그렇다고 해서 혁신의지를 스스로 꺾어서는 안 된다는 점이다. 조금 더 고민하고 노력해서, 둘 다를 충족시킬 수 있는 아이디어를 찾아야 한다. 조직의 활력을 높이면서 또한 그것이 조직전체에 도움이 되면서 혁신의지를 관철시킬 수 있는 방법을 찾으면 된다.

역으로 개인적인 경험에 의하면 상사가 어느 정도 반대를 하는 것이 오히려 보다 실현 가능성 있는 좋은 아이디어를 창출하는 계기가 되는 경우가 많았다. 왜냐하면 모두가 같이 찬성해 버리면 집단사고(Group Thinking)가 작용해 다양한 의견이 반영되기 어렵기 때문이다.

어떻게 보면 자기 의견에 무조건적으로 찬동하는 상사보다는 반대 의견을 개진하는 상사를 더 좋아할 필요가 있다. 경우에 따라서는 이런 상사가 부족한 자신의 논리력을 좀더 개발해 줄 수 있고,

그러한 혁신 방안이 실제 시행되었을 때 나타날 수 있는 문제점을 사전에 충분히 검토할 수 있는 계기를 마련해 주어서 실패가능성을 줄여주기 때문이다.

일반적으로 상사들은 자기 이해관계에 영향을 미칠 때에는 무의식적으로 부하직원의 창의적이고 혁신적인 아이디어를 거부하는 관성적 속성을 가지고 있지만 아이러리하게도 또 한편으로는 신입사원이 과거의 고정관념을 깨 주기를 기대하고 있는 경우가 많다. 따라서 과거의 정착된 제도에 잘 적응하고 순응하는 신입사원이라면 하루하루는 편하게 지낼 수 있지만 1년이 지난 시점의 인사고과에서는 역으로 낙제점을 받기가 쉽다.

대학을 갓 졸업하고 회사에 입사해보니 직원들은 자기가 할 일이다 끝났는데도 불구하고 퇴근 시간이 되어서도 상사의 눈치를 보느라 퇴근을 하지 않고 빈둥빈둥 시간을 보내는 경우가 많았다. 또한 부장급들은 임원이 퇴근할 때 까지 할 일이 없는데도 불구하고 퇴근하지 못하는 것이 일반 현상이었다. 사장이 퇴근하면 비로소 임원들이 퇴근하고 임원들이 퇴근하면 부장들이 퇴근하고, 부장이 퇴근하면 과장, 과장이 퇴근하면 대리부터 일반직원까지 퇴근하는 그런 방식이었다. 내 눈에는 이것이 엄청나게 불합리한 관행으로 비쳤다. 그래서 몇몇 신입직원들과 협의해서 대리 이하 직원들이 6시 정각이 되면 퇴근하는 운동을 벌였다. 축구공을 하나 사서 6시만 되면 바람을 잡고 회사 근처 남산에 올라가서 족구도 하고 맥주도 한잔씩 하고 헤어지는 정시퇴근 운동이었다. 이런 식

으로 한달 정도 계속하자 정시퇴근 문화가 회사에 정착되었다. 그 때 의외로 제일 좋아하는 사람들은 부서장들이었다. 부서장들과 고참 직원들은 자신들이 미처 나서지 못하는 여러 가지 관습들을 신입사원들이 창의적인 아이디어와 행동력을 바탕으로 깨주기를 은근히 기대하고 있었던 것이다.

또 한가지 신입사원 때 주도적으로 했던 일이 여직원을 포함한 대리 이하 전체 직원들이 회사의 지원을 얻어 MT를 간 일이었다. 내가 판단하기에 고졸이 대부분인 여직원들과 대졸 사원 중심으로 구성된 대리이하 남자 직원들이 상호간에 좋은 관계를 유지하는 것이 회사 분위기를 좋게 하는 측면이나, 업무의 성과를 제고시키는 측면에서 바람직하다고 생각해서 당시 담당 임원을 간곡하게 설득해서 MT를 다녀왔다.

이렇게 대학을 갓 졸업하고 입사한 신입사원이 선배들도 함부로 하지 않은 일을 주도적으로 했던 것이 간부사원들에게 나에 대한 확실한 인상을 심어주었고 동시에 나에 대한 신뢰를 갖게한 계기가 되었던 것으로 생각한다.

지금 생각하면 무모하기 짝이 없지만 신입사원 때 감히 간부급 사원들도 그 앞에 가기를 두려워하던 S 상무에게 여러 가지 혁신적인 아이디어를 제출해서 결국 승낙을 받아냈었다. 나는 신입사원들은 그런 용기를 가질 수 있어야 한다고 생각한다. 앞으로 직장 생활 하면서 상사 눈치보고 이런 저런 이유 때문에 못할 일이 얼마나 많을 텐데 신입사원 때부터 그런 모습을 익혀 버린다면 얼마나

안타까운 일이겠는가?

거듭 말하거니와 회사생활에서의 혁신 의지나 혁신의 생활화가 좋은 인간관계 유지라는 허울로 인해 꺾어버려서는 안된다. 나는 감히 '무언가를 바꾸려고 하는 혁신의 의지와 혁신의 생활화를 멈추는 순간 당신은 미래의 최고경영자의 대열에서 떨어져 나갈 것이다' 라고 자신 있게 말할 수 있다.

혁신(Innovation)이란 한 차례의 영감으로 개발되는 제품이나 서비스나 제도의 변경을 말하지 않는다. 진정한 혁신이란 꼬리에 꼬리를 무는 새로운 것, 혁신적인 것의 창출을 의미한다. 끊임없이 혁신해 가는 역량을 기르고 이를 생활화하는 것은 그만큼 중요하다. 지속적으로 그리고 일관성 있게 혁신이 이루어지도록 계획을 짜고 이것이 이루어지도록 장치를 마련해야 한다. 이미 이룩한 성취에 안주하는 일은 이제 불가능하다. 매일 매일의 생활에서, 그리고 자신의 생활뿐만 아니라 회사의 업무중에서 습관적으로 혁신을 수행해 나갈 수 있어야 한다. 혁신의 습관화를 위해서는 사소하고 작은 일부터 혁신을 이뤄나가는 것이 필요하다. 예를 들면 금연을 한다든지, 혹은 무언가를 배우려고 하는 학습의지를 키우는 것이 라든지 하는 것이 여기에 해당한다.

계속해서 혁신을 이루어 낼 수 있느냐 여부는 미래 경영자에 있어 가장 큰 핵심 역량 중에 하나가 된다. 한때 잘나가다 없어지는 기업과 그렇지 않고 지속적으로 위대성을 발휘하는 기업의 차이는 지속적으로 혁신을 이루어 낼 수 있는 역량에 달려있다. 개인의 경



우에도 마찬가지이다. 따라서 섬세하고 의식적인 혁신 노력이 필요하다.

무한경쟁시대에는 지속적이고 반복적인 혁신이 필요하다. 끊임 없이 경쟁자보다 한 걸음 앞서나가지 않고는 절대로 살아남을 수 없는 상황을 스스로 조성하여 계속해서 자기 혁신을 하지 않으면 안되게끔 자신을 닦달하는 것이 필요하다. 이는 의지가 약하거나 자만심에 쉽게 도취하는 사람으로서는 결코 생각할 수도 없는 발상이다. 그러나 미래에 경영자가 되겠다는 사람은 반드시 가져야 할 자세이다.

정상에 있는 사람은 언제나 최선을 다하고 있는 사람이다. 그들이 항상 염두에 두고 있는 사람은 단 한사람, 항상 피나는 투쟁 상대인 자기 자신이지 결코 누구를 앞서겠다던가, 누구를 눌러야겠다고 생각하지 않는다. 언제나 정진에 정진을 거듭하면서 현재 자신의 모습보다 한치라도 발전된 내일을 위해서 노력할 뿐이다.

극심한 경쟁사회에서 최고경영자가 되겠다고 준비하는 사람은 일신 우일신의 혁신 자세를 일상생활에서 유지해야 한다. 회사 생활을 오래한 사람들에게 나타나는 공통적인 자세 중 하나가 과거에는 이렇게 했는데 왜 그런 방식으로 하려고 하느냐? 하는 것이다. 만약 당신의 상사가 자꾸 이런 표현을 쓴다면 그를 무능력자라고 생각해드 크게 틀림이 없을 것이다.

대기업 조직에 5년 정도 근무한 사람 중에 상당수는 삶에 대한 원래의 희망과 꿈을 접고 현실에 맞춰가며 사는 사람이라고 해도

크게 틀리지 않을 것이다.

큰 희망 없이 하루하루 생활하는 사람들도 의외로 많다. IMF 체제 이후 직장이 평생고용을 보장해 주지 못한다는 것을 일반 직장인들이 현실적으로 깨닫게 되면서 그 정도는 더욱 더 심화되고 있다. 수많은 직장인들이 회사내에서 인터넷을 통해 증권투자를 하는 낙으로 살아가고 있다. 그러니 그들은 당연히 변화를 추구하는 것을 싫어한다. 그냥 과거의 관성대로 살아가고 싶은 것이다. 귀찮은 일 없이 무사안일주의로 살아가고 있다. 당신도 그렇게 변화될 가능성이 높다. 것처럼 매일 매일 조금씩 변화해 가는 '일신 우일신'의 삶을 살아가기는 정말 쉽지 않다.

학습이론 중에는 'Learning from Forgetting'이라는 표현이 있다. 즉 뭔가를 잊어버림으로써 오히려 새롭게 배울 수 있다는 것이다. 특히 요즘처럼 급변하는 세계, 핵심성공요인이 급변하는 환경 하에서는 과거의 성공 경험이나, 성공방식이 오히려 걸림돌이 된다는 의미이며, 이를 어떻게 잘 잊어버릴 수 있느냐 하는 것이 새로운 지식을 습득하는 첩경이라는 뜻이 내포되어 있는 의미심장한 말이다.

정보통신 관련 지식은 3년이면 무용지물이 되고 경영학에 관련된 지식도 5년이면 무용지물이 된다고 한다. 매일 매일 학습하면서 내가 지닌 지식과 정보, 경험 등이 벌써 낡은 것은 아닌지 항상 되돌아보는 지혜가 필요하다.

공자는 '40이면 불혹이다' 라고 했다. 차세대 리더가 되고자 하

는 사람에게 이것처럼 경계해야 할 것은 많지 않다. 과거와 같이 변화가 없이 전과 동일한 상태가 계속되는 세상에서는 세상의 잣대에 본인을 맞추기만 하면 되었다. 따라서 40세가 되기 전에 자기 수양을 철저히 해서 흔들림 없는 가치관과 생활의 자세를 유지하라는 옛 성현의 말씀이었으나 요즘처럼 환경의 변화가 급격한 경우에는 불혹은 곧 죽음과 같다. 즉 성장의 정지를 말하는 것이다. 따라서 평생 불혹이 되지 않으려는 자세를 견지하는 것이 중요하다.

개인이나 조직이나 혁신하지 않으면 망하게 되어있다. 스스로 혁신하지 못하고 조직을 혁신시킬 수는 없다. 그리고 스스로 깨끗하지 못하고서는 직원들에게 투명성을 요구할 수 없다.

만약 당신이 극심한 경쟁의 소용돌이 속을 헤쳐 나가는 유능한 경영자가 되고자 한다면 체질적으로 변화를 사랑할 줄 아는 사람이 되어야 한다. 환경은 급변하고 있는데 인간의 기본 속성인 관성에 치우쳐서 변화를 싫어한다면 좋은 경영자가 될 수 없다. 변화를 체질적으로 좋아하도록 개인을 단련 시켜야 한다. 어제와 같은 자신을 발견하면 스스로 답답해 할 수 있도록 자신을 강화시켜야 한다.

진정으로 회사나 조직을 혁신시키고자 하는 사람은 자기 자신을 계속해서 혁신시켜서 타의 모범이 되어야만 한다. 그래야 다른 사람들이 뒤에서 뭐라 하지 않고 나를 따를 것이다.

## 좌절하지 않는 도전정신 및 성공체험의 확산

**실행을 하다보면** 원래 계획했던 것보다 시간이 많이 지체되거나 실패를 거듭하는 경우가 많을 것이다. 혹은 시간의 흐름에 따라 목표 자체가 재조정되는 경우도 있을 것이다.

내 경우에도 실제 회사를 설립해서 새로운 수익 모델을 구상해 사업을 진행하다 보니, 애초에 세웠던 목표를 그것도 정해진 기간 내에 달성하는 것이 대단히 어려운 일이라는 것을 새삼스럽게 깨닫게 되었다. 아니 오히려 목표를 달성하기보다는 실패하고, 또 도전하는 지난한 생활의 연속이야말로 창업 기업가가 겪어나가야 할 일상의 생활이란 것을 알 수 있었다.

그런 점에서 실패 속에서 좌절하지 않고 역경을 헤쳐 나가는 능력, 즉 역경지수(A.Q: Adversity Quotient)는 최고경영자가 되어야 할 사람들이 사전에 준비해야 할 또 하나의 자질이라 할 수 있다.

역경지수를 높인다는 측면에서라도, 미래의 최고경영자가 되기 위해 필요한 자질을 준비해 나갈 때는 실패가 있더라도 좌절하지 말고 단념하지도 말고 끊임없이 정진할 수 있어야 한다. 설사 마음이 꺾이더라도 거기서 끝내지 말고, 아무리 그만두고 싶더라도 포기하지 말아야 한다.

내가 직장생활을 하면서 대학원도 마치고 동시에 회계사 시험까지 합격하자 사람들이 '재는 굉장히 똑똑한 사람이다' 거나 혹은

‘운이 좋은 사람’이라고 말하는 것을 많이 들었다. 심지어는 내가 회계사 시험에 합격하면 손에 장을 지지겠다고 농담 삼아 말하는 사람, 공인회계사 시험제도의 문제점을 고발하겠다고 농담하는 사람도 있었다. 그러나 나는 내가 어려운 환경에서도 이 세 가지를 성공적으로 끝낼 수 있었던 것은 실패해도 좌절하지 않고 무모하리 만치 덤빈 끈기의 결과였다고 생각한다.

이러한 예를 보여주기 위해 참고로 내가 오랫동안의 계속되는 실패에도 굴하지 않고 해낸 공인회계사 시험 합격기를 실어 보았다.

### 나의 회계사 시험 합격기

공인회계사 시험을 준비해본 사람들은 그 시험이 얼마나 합격하기 힘든 시험인줄 잘 알 것이다. 최근에는 합격자수가 대폭 상향조정되었으나, 1990년대 중반 내가 시험을 치르던 때는 합격률이 전체 응시자의 1-2% 안팎에 머물 정도로 회계사 시험은 대단히 어려운 시험이었다. 1차, 2차 통틀어서 시험 과목이 11개에 해당하며 어렵잡아 각 과목별로 기본서를 세 권씩만 읽는다해도 총 20,000여 쪽에 이르는 방대한 분량이다. 상당히 어려운 내용을 읽고 또 상당한 수준까지 깊이 있게 파악할 정도로 학습하기 위해서는 한시간에 10쪽을 읽기 어렵다는 점을 감안하면 총 2,000시간 이상을 투자해야 기본적인 공부 가능한 것이 공인회계사 시험이다. 만약 시험에 한번 떨어지고 또 떨어져서 계속해서 같은 분량의 공부를 해야 한다면, 그 공부에 투자되는 시간과

정열이 가히 어느 정도인지 쉽게 짐작이 갈 것이다.

내가 처음으로 회계사 시험에 관심을 가지기 시작한 것은 대학 2학년 때인 1986년으로 기억한다. 그러나 실제 내가 공인회계사 시험에 합격한 것은 그보다 10년 뒤인 1996년이였다. 나는 그동안 1차 시험 6번, 2차 시험 4번을 치르고 나서야 비로소 합격을 하게 되었다.

좀 더 구체적으로 기술하면, 1987년 1차 시험에 응시하여 낙방, 1988년 1차 시험 합격, 그러나 2차 시험 불합격이었다. 이후 군 제대 후 회사에 복귀해 1992년도에 회계팀에 발령 받고 나서 다시 회계사 공부를 시작하여 1993년 1차 시험 낙방, 1994년 1차 시험 합격, 1994-95년 연속 2차 시험 불합격의 고난을 겪고나서 1996년에 1-2차 시험 동시합격을 하게 되었다.

그동안의 마음 고생은 이루 말할 수 없었고, 나 자신에 대한 회의, 세상을 향한 자신감의 상실, 나는 이런 정도 밖에 안 되는가 하는 좌절감이 극에 달했으며, 특히 1992년 이후 1996년 합격 때까지 4-5년은 토요일은 물론이고 공휴일도 단 하루도 마음 편하게 쉬지 못했다. 회계사 시험에다 회사일, 그리고 주간에 정식으로 대학원을 다니는 3중고를 겪으면서도 회계사 시험에 합격하는 것이 내가 미래의 최고경영자가 되는데 밑거름이 된다고 생각했기에 떨어지면 바로 다시 시작하는 수험 생활을 길게는 10년 가까이 계속해온 것이다.

친구들과 새벽 6시까지 술을 먹고 바로 학원까지는 갔는데 강의 시간 중 계속해서 졸던 일, 아침 6시 40분에 출근해서 저녁때까지 근무하고 나서 저녁 8시부터 10까지 학원에서 강의를 들으면서 피로에 지쳐 계

속해서 졸다가 끝날 때쯤 정신이 번쩍 들면 돈이 아깝다는 생각을 하던 일, 그리고 1994년도에는 1차 시험 합격사실을 알고서도 대학원 과목을 3과목이나 수강해야 했기에 시험 보름 전까지 2차 과목은 쳐다 볼 수도 없었던 일, 시험을 한달 앞두고 말레이시아에 1주일 교육 갈 때 책을 새로 샀으나 교육 때문에 한 줄도 못보고 가져오던 일등 무수한 어려움을 겪고도 좌절하지 않고 끝까지 매진했기에 가능했던 일이다. 회사일과 대학원, 그리고 회계사 시험 준비 3가지를 할 때 아침도 못 먹고 점심은 버스에서 빵으로 때우던 일과 같은 끈기와 오기가 있었기에 가능했고, 무엇보다도 미래의 최고경영자가 되겠다는 나의 비전과 이를 지금 꼭 달성해야 한다는 장단기 전략이 받쳐 주었기에 가능했던 일이다.

나는 미래의 경영자가 되겠다는 사람, 아니 꼭 경영자는 아니더라도 미래에 대한 확실한 꿈이 있는 사람은 최소한 이 정도는 끈기가 있어야 된다고 생각한다. 남들과 똑같아서는 결코 성공할 수 없다는 것이 나의 신조 중 하나이다. 이런 점에서 하느님은 공평한 것이다.

그러나 아무리 용기가 있고 끈기가 있는 사람도 계속해서 실패할 경우 결국에 가서는 포기하고 마는 경우가 다반사이다.

그래서 전략과 혁신이론에서는 성공체험의 확산을 아주 중요한 모멘텀(Momentum)으로 설명하고 있다. 개인의 비전 및 전략의 실행에 있어서도 자그마한 성공체험의 필요성은 굉장히 크다.

작은 목표를 달성하면서 몸에 익힌 연습과 경험은 큰 목표를 달

성할 때 반드시 도움이 된다는 취지로 한양대 한정화 교수는 작은 성공체험의 중요성을 강조해서 설명하곤 한다.

자그마한 목표와 이를 실행해서 성공으로 옮기는 지혜가 필요하다.

## 80:20 Rule을 늘 기억하자

**남들처럼** 평범하게 직장생활을 하려고 해도 우리는 늘 바쁜 일상에 쫓겨서 허둥대면서 살아가게 된다. 그런데 단순 평범한 삶이 아닌 세계 최고 수준의 경영자가 되고자 준비하는 삶은 그야말로 바쁜 하루 하루의 연속일 수밖에 없다. 그렇다면 뭔가 혁명적인 돌파구를 찾아야 한다.

바로 이런 때 80:20 원칙을 모든 생활에 적용해 볼 필요가 있다. 중요한 사안과 그렇지 않은 사안을 파악한 다음, 중요한 사안에 좀 더 많은 시간을 투자하는 것 그것이 바로 80:20 룰의 핵심적 요소이다.

80:20 룰의 기본 개념을 리차드 코치가 쓴 책 『80:20 룰』을 요약해서 비교적 상세하게 설명하고자 한다.

회사 생활에 효과성을 도모하고 장기적 차원에서 인생의 목표를 성취해가는 장도에서 이 방법을 응용하면 크게 도움이 될 것이다.

80/20 원칙이란 적은 비율의 노력과 원인이 큰 비율의 결과로 나타나는 것을 의미한다. 즉, 직장에서 당신이 달성한 성과의 80퍼센트는 근무 시간 중 집중력을 발휘한 20퍼센트의 시간에서 이루

어진다는 것이다. 말하자면, 나머지 80퍼센트의 근무 시간은 낭비되고 있는 셈이다. 일을 더 많이 하는 것만이 능사가 아니다.

80/20 원칙은 1897년 이탈리아 경제학자 빌프레도 파레토에 의해 발견되었다. 파레토에 의하면 인간사의 다양한 통계자료를 분석한 결과 80/20 원칙이 여러 분야에 걸쳐서 나타나고 있었다. 20퍼센트의 인구가 80퍼센트의 돈을 가지고 있었고, 20퍼센트의 근로자가 80퍼센트의 일을 하였으며, 20퍼센트의 소비자가 전체 매출액의 80퍼센트를 차지하고 있었다. 이는 어느 시대, 어느 국가를 막론하고 나타나는 현상이었다. 숫자상으로 완벽하게 80퍼센트와 20퍼센트로 맞아떨어지는 것은 아니지만, 대부분의 경우가 거의 그에 가까운 값을 가진 것으로 나타났다. 80/20 원칙은 파레토의 법칙, 최소노력의 원칙 등 다양한 이름으로 불리면서 우리 곁에 존재해왔다.

80/20식 분석과 80/20식 사고에 있어서 중요한 것은 그렇게 해서 찾아낸 20퍼센트에 집중해야 한다는 것이다.

많은 기업가들이 생각하는 것과는 달리 모든 제품과 고객은 똑같지 않다. 이는 80/20 원칙을 보면 알 수 있다. 그런 점에서 모든 제품과 고객에게 똑같은 만큼 투자를 한다는 것은 낭비인 셈이다. 중요한 20퍼센트를 찾아내어 그들에게 투자해야 최대의 효과를 얻을 수 있다. 최대한 단순하게 기업의 조직을 이끌어가고, 핵심적인 부문 이외에는 아웃소싱 하는 것도 80/20 원칙을 성공적으로 적용하기 위한 전략들이다. 80/20 원칙은 여러 방면에 응용될 수 있다.

의사 결정 과정에도 80/20 원칙은 적용될 수 있다.

80/20 원칙을 이해하는 것은 어렵지 않으나, 이를 실제로 행동에 옮기는 것은 매우 어렵다. 자기가 지금까지 하던 일의 80퍼센트는 쓸모 없는 일이니 당장 그만두라고 한다면 쉽지 않을 것이다. 하지만, 필요하다면 과감하게 버릴 줄도 알아야 성공할 수 있다.

자신의 삶에 있어서 80/20 원칙을 적용하기 위해서는 우선 자기가 할 일을 한번 살펴보고 당장 중요하면서도 큰 가치를 가진 일부부터 나열해 볼 필요가 있다. 이렇게 하면 어떤 일이 해야 할 가치가 있고 또 어떤 일은 당장 할 필요가 없거나 그 중요도가 떨어져서 뒤로 미뤄놓아도 되는지를 한눈에 파악할 수 있다. 그 중에서 상위 20%에 랭크된 일에 시간과 비용을 우선적으로 투입하여 집중할 필요가 있고, 나머지 80%는 제 아무리 열심히 해서 제대로 끝낸다 하더라도 나한테는 20%의 가치밖에 없는 일들이므로 이들 나머지 80% 일에는 자기가 가진 시간과 비용이라는 자원의 20% 만을 쓰면 된다.

이렇게 함으로써 수많은 일들 중에서 우선 순위를 정할 수 있고 한정된 자원을 특정 부문에 집중함으로써 결과적으로 최대의 효과를 얻을 수 있다.

이와 같이 80/20 원칙은 다방면에 적용될 수 있으며, 이를 잘 활용하면 성공적인 삶을 살아가는데 큰 도움을 받을 수 있다. 80/20 원칙에 근거해서, 당신은 행복해질 수 있다. 진정으로 필요한 것이 무엇인가 파악하고, 필요 없는 것에 낭비되는 시간을 줄여야 한다.

직장을 다니는 사람들 중에 누가 봐도 열심히 일하는 데 항상 일에 쫓겨서 사는 사람들이 있고, 또 그런 사람일수록 오히려 업무 성과가 떨어지는 경우를 많이 볼 수 있다. 그들은 자기 개발을 할 여력도 없고, 아침 일찍 나와서 저녁 늦게 퇴근할 때까지 정말 열심히 일하고 그것도 모자라 집에까지 일을 가지고 가서 하는 스타일의 사람들이다. 그야말로 ‘농민적 근면성(?)’을 제대로 발휘하는 사람들이다.

옛날에 어떤 나무꾼이 있었다. 그는 1년 내내 거의 한번도 쉬지 않고 도끼로 나무를 쳐댔다. 그런데 1년이 경과한 후에 그에게 돌아온 것은 내년에는 일을 시키지 않겠다는 통고였다. 그는 억울하다고 따졌다. 그때 주인이 하는 말이 ‘너는 열심히 일만 했지 효과적으로 일을 한 것은 아니다. 일을 하다가 머리를 써서 일하기도 하고 중간 중간에 도끼를 갈아서 나무를 좀 더 많이 베기도 해야 하는데 너는 그저 묵묵히 일만했다’고 하는 일화가 있다.

80:20 룰도 바로 그와 같은 것이다. 할 일과 하지 말아야 할 일, 시간과 자원을 쏟을 일과 그렇지 않은 일을 명확히 구분해 내는 것, 그것이 바로 일을 잘하는 길이고, 직장 생활을 효과적으로 잘하는 길이다. 그리고 전체 인생에 있어서 성공으로 가는 지름길이 된다.

## 환경 창조형 사고를 가지고 실행하라

**과거에는** ‘지피지기면 백전불태’라고 했다. 그러나 최근에는 ‘지

피지기 지환경’해야 한다고 한다. 나는 여기에 지피지기 지환경함은 물론이고, 훌륭한 경영자가 되고자 하는 사람은 환경을 창조하는 사람이 되어야 한다는 점을 덧붙이고 싶다.

내가 직장생활을 할 때도 느낀 것이지만 회사를 경영하면서 느낀 것 중에 대표적인 것이 “이러 이러해서 안됩니다”라고 말하는 경우가 너무 많다는 것이다.

내가 생각하기에는 안 되는 일은 없다고 본다. 다만 방법론에 차이가 있고, 비용과 시간에 차이가 있을 뿐이지 사람이 하고자 하는 일은 무슨 일이든지 할 수 있다고 본다. 어려운 일에 부딪혔을 때 안 되는 이유를 찾지 말고 그 어려운 일을 가로막고 있는 환경을 나에게 유리한 방향으로 조정하는 자세와 능력을 배양해야 한다.

나는 최근에 이런 정신을 가질 것을 우리 회사 직원들에게 강조하고 있다. 예를 들면 불합리한 법률로 인해 세금을 많이 내야 하는 경우 세법을 바꿀 수 있게 노력하라고 말한다. 세상에 불가능은 없다는 평범한 진리를 다시 한번 새기면서 일상에 임해야 하겠다. 어떤 외부 환경이 내 갈 길을 막고 있다면 이를 운명으로 받아들이지 말고 환경 자체를 바꾸겠다는 사고를 가지고 살아가야 한다는 것이다. 이것이 바로 서울대 조동성 교수가 강조하는 ‘환경창조형 경영자’의 참 모습이다.

회사에서 실무자로 일할 때부터 이런 자세와 태도를 가지고 살아가면, 나중에 최고경영자가 되어 회사에 유리한 ‘환경 창조형 경영자’로서의 역할을 제대로 수행 하는데 큰 도움이 될 것이다.

## 7장 | 회사생활에서 성공하기

### 1) 회사생활 잘하는 방법

**우리 직장인들은** 적어도 하루 시간의 3분의 2 정도는 직장 일에 매달리고 있다. 예를 들어 보자. K모 부장의 경우 아침 6시에 기상해서 1시간 가량 출근을 위한 준비를 한다. 7시에 출근해서 회사에 8시에 도착한다. 한시간 가량 신문도 보고 그날 할 일을 계획하고 나서 9시부터 저녁 6시까지 정규적 업무를 수행한다.

그러나 업무가 끝났다고 해서 6시 정각에 퇴근하는 일은 거의 없을 것이다. 보통의 경우 저녁 7시 정도 퇴근하지만, 경우에 따라서 야근이나 회사 일로 회식을 하고 외부 사람을 만나고 하면 평균 8시 정도가 퇴근 시간이 될 것이고, 집에는 저녁 9시쯤 도착하는 것

이 일반적인 생활일 것이다. 아침 6시부터 저녁 9시까지 하루 평균 15시간 이상을 회사 관련된 일을 하면서 살아가는 것이다.

이와 같이 장황하게 직장 시간을 설명한 것은 다름이 아니다. 하루 생활의 대부분을 차지하고 있는 직장생활을 어떻게 보내느냐 하는 것이 결국 직장 생활에서의 성패, 즉 최고경영자로 성장하느냐 여부를 가늠하는 핵심 척도가 된다는 것을 강조하고 싶었기 때문이다.

아래에서는 내가 그동안 직장 생활을 해 오면서 겪었던 내용을 중심으로 차세대 비즈니스 리더가 되고자 하는 사람들에게 권유하고 싶은 내용을 간추려서 설명하고자 한다. 물론 아래 내용은 나 개인의 경험에서 비롯된 생각이니 만큼 개인에 따라서는 회사 생활을 잘하기 위한 훨씬 더 좋은 방안들을 찾을 수 있을 것이다.

### 계획의 그레삼 법칙

**계획의 그레삼** 법칙이라는 말이 있다. ‘악화가 양화를 구축한다’는 경제학에서 많이 인용되는 고유의 그레삼 법칙을 원용한 말인데, ‘일상적인 업무가 창조적인 업무를 구축한다’는 말이다. 일상적인 업무에 치중하다 보면 보다 중요한 창의적인 업무를 할 시간을 내지 못해 보다 가치 있는 일을 못하게 되는 점을 빗대어 만들어진 말이다.

비슷한 예로 일상적인 업무에 치중하다 보면 미래를 위해 보다

중요한 자기개발을 등한시하는 경향이 있다. 이런 경우에 직장 생활을 누구보다도 열심히 했는데도 불구하고 일정한 시간이 지나면 남들에 비해 엄청나게 뒤떨어져 있는 자신을 발견할 수 있다. 직장 에서 해고된 그 어떤 사람에게 물어보아도 자신은 회사를 위해 열심히 일했다고 대답할 것이다.

이러한 그레삼 법칙을 피하기 위해서는 스스로 일상업무와 혁신 지향적 전략업무로 적절히 업무를 구분할 수 있어야 한다. 소위 부족한 자원을 적정하게 배분할 줄 알아야 한다.

좀 더 구체적으로 예를 들면 다음과 같다. 우리 회사의 K모 팀장은 미래 최고경영자가 되겠다는 확실한 비전을 가지고 있으며 모든 일을 완벽하게 처리하고자 하는 강한 욕심을 가지고 있다. 그런 점에서 내가 참으로 아끼는 후배이다. 그런데 하고자 하는 일이 너무 많아서 하루하루 일을 처리하다 보면 당장 급하지 않은 장기적 프로젝트는 늘 뒷전으로 밀리는 것을 볼 수 있다. 그래서 나는 다음과 같이 강조해서 지적하곤 한다. 하루에 쓸 수 있는 시간을 총 10시간이라 한다면 장기적으로 수행해야 할 고유한 업무에 50%의 시간을 배분하고 그 나머지 50%를 당장 급한 여러 가지, 그것도 중요성을 감안하여 업무를 하는 습관을 기르도록 하라는 것이다.

이와 같은 의식적인 노력이 없이는 개인의 발전에 도움이 되는 장기성 프로젝트는 하나도 수행하지 못하고 늘 작은 일에 치여 사는 직장인이 되기 쉽다.

아무리 어렵더라도, 그리고 상사나 동료들의 눈치가 보이더라도

장기적 업무와 단기적 업무를 적절히 구분해서 시간을 효과적으로 사용할 수 있는 용기가 있어야 한다. 만약 그렇게 하다 보니까 단기성 업무에서 성과가 나지 않는다면 쉬는 시간을 더 투입해서라도 단기성 업무에서도 최상의 성과를 만들어 냈으로써 단기성 업무에서 뒤쳐지지 않도록 해야 한다. 이는 너무나 당연한 일이다. 즉 업무 관계에서 선순환을 가져갈 수 있도록 해야 한다. 단기성 업무를 잘 처리하면 장기성 업무에 투여할 시간을 갖게 되고, 장기성 업무가 잘 되면 또 단기성 업무도 잘 처리하게 되는 것이 선순환이다. 반면에 장기성 일과 단기성 일을 한꺼번에 추진하는 것이 버거워서 단기성 업무에서 제대로 성과를 내지 못한다면 장기성 업무 역시 잘 추진할 수 없게 되는 것이 업무의 악순환이다. 열과 성을 다해서 한번이라도 선순환 고리를 만들어내는 것이 지속적으로 이들을 추진할 수 있는 원동력이 될 수 있음을 명심해야 한다.

## 자기개발과 업무의 조화

**전략수립에서도** 말한 바와 같이, 자기개발과 회사 업무는 적절하게 조화를 이뤄야 한다.

1 자기개발이라는 말과 자기개발이라는 말이 혼동되어 쓰이는 경우가 많다. 나는 개인적으로 자기 자신을 개발시켜 나간다는 뜻에서 자기개발이라는 말을 선호한다. 이 책에서는 자기개발이라는 말로 통일하겠다.



물론 회사에서 자기개발과 업무 둘 다를 잘하기는 하늘에 별 따기 만큼 어렵다. 따라서 해당 분야에서 최고의 업적을 내는 친구는 자기개발에 소홀히 하는 경향이 있다. 반대로 자기개발을 굉장히 잘하는 친구들은 회사 업무에 소홀히 해서 주위로부터 따돌림을 받는 경우가 많다. 마치 자기개발만이 최고의 선인 것처럼 생각하고 행동하는 사람들이 의외로 많이 있다. 그러나 아무리 어렵다 하더라도 미래의 최고 경영전문가가 되고자 하는 사람은 자기개발과 회사업무 두 가지 분야에서 모두 탁월한 성과를 만들어 내야한다.

내가 판단하기에 회사 일을 등한시하고 자기 개발에만 빠져 있는 사람은 성공하기가 쉽지 않다. 회사와 개인의 공동 성장을 추구한다는 기본 자세를 갖추지 못했고, 그렇기 때문에 이런 부류의 사람들은 함께 협조해 가면서 일해야 할 주위 동료로부터 따돌림을 당할 우려가 있다.

지금 자기개발을 열심히 하고 나중에 회사에 기여하겠다는 생각은 바람직한 태도와 자세가 아니다.

영국에서도 회사 일과 자기개발 둘 다를 잘하는 사람들을 슈퍼맨으로 부르고 있다고 한다. 또한 미국 등 선진 국가에서도 최고경영자가 되기 위해서는 나인 투 파이브(9 to 5)로는 안 된다는 사실을 여러 사람들이 지적하고 있다. 쉽게 말해서 제 아무리 출중한 능력을 지녔다 하더라도 남들 즐기는 것 다 즐기면서 자기개발과 탁월한 업무실적 둘 다를 성취할 수가 없다는 것이 일반적으로 인정되는 사실이다. 그러나 이 둘은 반드시 병행해서 이루어져야 하며 그

리기 위해서는 특단의 자세를 바탕으로 한 지속적인 노력이 뒷받침되어야 한다.

내 경우에는 회사 일을 하면서 동시에 일반 대학원생들과 똑같이 주간에 경영대학원을 다녔고, 또한 공인회계사 시험에 합격했다. 나는 3가지 일을 동시에 하면서 어느 것 하나 통과의례로 쉽게 생각하고 소홀히 한 것이 없다. 대학원 성적은 최상위에 랭크되었고, 회사에서는 후임자를 생각해서라도 제발 일 좀 그만하라는 얘기를 들었고, 그룹에서 차세대 경영자 육성 프로그램인 Fast-Tracker 제도의 수혜자로 뽑혔다. 동시에 공인회계사 시험도 남들에 비해서 어렵지 않게 합격했다.

그렇다면 내가 남들보다 출중한 능력을 지니고 있는 것일까? 나는 그렇지 않다고 본다. 내가 남들보다 우수한 성과를 냈던 것은 미래에 대한 명확한 비전과 이를 실행에 옮길 수 있는 강인한 의지와 더불어 선택과 포기를 적절히 구사하는 전략을 가지고 있었기 때문이라고 감히 생각한다.

나는 이러한 목표를 달성하기 위해서 당장 덜 필요한 것은 일단 뒤로 미루는 전략을 택할 수밖에 없었으며, 또한 근 10년 가까이 공휴일과 휴가도 없이 아침 6시 40분부터 밤 11시까지 회사에 출근해서 일하고 공부하는 생활을 이어갔던 것이다.

이렇게 하니까 처음에는 석사과정 진학을 반대하던 회사 중역이 박사과정까지 진학하기를 3차례나 권유한 적이 있다. 내가 대학원을 다니면서 회사 일을 소홀히 할 것으로 생각해서 초기에는 진학

을 반대했으나 내가 석사과정을 제대로 다니는 것은 물론이고, 이것이 오히려 회사 일에 도움이 된다고 생각했기에 박사과정 진학까지 권유한 것이 아닌가 생각한다.

몇몇 사람들은 내가 직장생활을 하면서 많은 특혜를 받았다고 생각하는 것 같다. 그러나 나는 내가 직장생활에서 남들 보다 많은 일을 했고 남들보다 더 열심히 생활했기 때문에 신뢰를 얻은 결과라고 생각한다. 아울러 남들도 충분히 이렇게 일과 학습의 조화를 이루어 낼 수 있다고 생각한다.

요즘 같은 인터넷 세상, 학습을 할 수 있는 기회가 널려있는 세상에서는 이 둘을 동시에 달성하는 것이 얼마든지 가능하다고 생각한다. 다만 비전과 의지, 그리고 다소 덜 중요한 것을 과감히 떨쳐 버릴 수 있는 지혜와 용기만 있다면 말이다.

내가 다녔던 금호그룹에는 오전 7시 30분에 출근해서 8시 30분까지 한 시간씩 자기개발을 하는 시간이 있었다. 그러나 임원 및 관리자층의 무관심 및 소극적인 태도로 인해 많은 효과를 내지 못한 것으로 기억한다. 많은 직원들이 제도상의 문제점을 지적하면서 그러려면 차라리 폐지해버리자는 의견을 많이 제시했다. 결과적으로 한시간씩 빨리 출근해서 한 시간 일을 더 하는 결과를 가져온다는 것이 그 이유였다.

물론 타당한 얘기일 수 있다. 실제로 아침 자기개발 시간에 자기공부를 하는 직원들을 인사고과에서 꼴찌를 주는 상사들까지 있을 정도로 중간관리자급 이상의 상사들이 직간접적으로 학습을 반대

하는 경우가 많았기 때문이다. 그러나 나는 참 안타깝다는 생각을 하곤 했다. 어쨌든지 회사에서 공식적으로 한 시간씩 주는 소중한 시간인데, 상사 눈치 때문에 제대로 공부를 못한다는 것은 아무리 회사분위기가 문제라 하더라도 본인한테도 어느 정도 문제가 있다고 생각했다. 그럴 때는 과감하게 학습을 하고 그 시간외에 열심히 일을 한다면 어느 누구도 그 부분에 대해 얘기할 수 없을테니까 말이다.

장기적인 안목을 가지고 주위 눈치에 아랑곳하지 않고 열심히 공부하는 자세, 그러면서도 회사 일은 누구보다도 더 열심히 하는 태도, 그것이 바로 차세대 비즈니스 리더가 가야 할 길이다.

9시 출근이 회사 규정이라면 아침에 두 시간씩만 일찍 나가서 자기개발을 하는 기회를 가지라고 말하고 싶다. 하루에 두 시간이면 1년이면 600 시간이 넘는 방대한 시간이다. 그렇게 시간을 만들어 놓고 자기개발 계획을 수립하여 실행하면 된다. 나는 1988년 회사 입사 이래 아침 7시 이전에 출근해서 하루 두 시간씩 자기개발에 투자하는 일을 10여년간 지속해 오고 있다. 그렇게 투자한 시간들이 10여년간 쌓여서 오늘날 다소나마 최고경영자로서의 경쟁력을 갖추고 있다고 할 수 있다.

켄 블랜차드라는 사람이 쓴 『Mission Possible』이라는 책에는 한 조직이 어떻게 단기적인 성공과 동시에 장기적인 비전을 달성할 수 있는지 하는 방법론이 자세하게 기술되어 있다. 단기적 이익을 추구하다 보면 장기적인 이익을 포기하게되는 딜레마가 생기게 되

는데 조직에서 어떻게 이 둘을 동시에 추구하는 것이 가능한지, 즉 그것이 달성 가능한 미션(Mission Possible)임을 보여주고 있다. 물론 일상적인 방법으로는 안되겠지만 말이다.

개인도 회사 생활과 자기개발을 동시에 성공적으로 수행해 낼 수 있다. 이것도 잘 만하면 말 그대로 미션 파서블(Mission Possible)이 되는 것이다. 그러기 위해서는 우선 자기 자신에게 엄격해야 한다. 어머니들이 잘하는 말로 놀 것 다 놀고, 남들 하는 것 다하면서 이를 해낼 수 없기 때문이다.

한편으로 회사 일과 자기개발이 시너지 효과를 발생시킬 수 있도록 설계하는 것이 필요하다. 예를 들면 올 상반기에 내가 회계 관련한 일을 한다면 자기개발도 회계와 자금 등 관련이 있는 분야를 선택해서 하면 시너지 효과로 인해 훨씬 적은 시간과 비용으로 자기개발과 회사업무 둘 다를 성공적으로 추진 할 수 있다.

나는 대학을 졸업하고 회사에 다니다가 군대를 마칠 때 까지 3년 정도는 회계사 시험에 대한 꿈을 접고 살았다. 그런데 내가 1992년도 4월에 회계팀에 배치 받으면서 회계사 공부를 다시 시작했다. 회사에서 회계 일을 하면서 회계사 공부를 한다면 쉽게 해낼 수도 있겠다고 생각했기 때문이다. 나는 1992년 가을부터 대학원을 다니기 시작했는데 전공을 회계나 재무관리가 아닌 국제경영전략으로 선택했다. 시너지 극대화라는 측면에서 다소 배치된 결정이었다. 회사일, 시험공부, 그리고 대학원 공부를 전부 회계 관련된 부분만 한다는 것은 어쩐지 성에 차지 않았기 때문이다. 그리고 내게

부족한 국제경영능력을 보충하기 위해서는 대학원에서 국제경영(전략)을 전공하는 것이 힘들기는 하지만 전략적 차원에서 보다 바람직하다고 생각했기 때문이다. 어쨌든 이런 용기 아닌 용기로 인해 나는 상당히 오랫동안 회계사 공부를 하는 어려움을 겪어야 했다.

마지막으로 회사에서 일할 때 늘 관련 분야에 대한 기초 지식을 충분히 쌓은 다음에 본격적으로 업무를 추진하라고 권하고 싶다. 처음에 확고한 이론적 기반을 가지고 일을 추진하다 보면 시작은 다소 지연될 수 있으나 궁극에 가서는 일을 보다 빨리 끝낼 수 있고 또 정확하게 끝낼 수 있으며 우수한 업적을 낼 수 있다. 그러나 많은 사람들은 우선 급해서 충분한 이론적 학습을 하지 않고 일을 바로 하는 경우가 많다.

좀더 구체적으로 예를 들면 다음과 같다. 내가 1996년 그룹 회장 부속실에서 그룹 연구소 비전 및 전략을 수립할 때, 나는 우선적으로 연구관련 서적을 5권 정도 사서 이론적 배경지식을 충분히 습득했다. 그리고 국내의 모 전문 연구기관과 기술경영 전공인 한양대 L교수, 그리고 세계적으로 기술 및 연구관리에 탁월한 컨설팅 회사인 아서 디 리틀(ADL)사의 컨설턴트들과의 잦은 접촉을 통해 R&D 및 연구소 관리의 핵심이 무엇인지를 나름대로 파악했다. 그리고 나서 그룹내 5개 주요 연구소 소장 및 관리 담당자와 박사급 연구원들과 지속적으로 인터뷰를 하면서 그룹이 가지고 있던 핵심 문제에 대한 해결책을 탐색하고 그룹 연구개발 비전 및 장기 발전

전략을 수립했다.

다시 한번 강조하지만 특정 업무를 본격적으로 시작하기 전에 이론적인 학습과 전문가 네트워크를 통한 실무적인 지식을 갖춘 다음 일을 시작하는 것이 좋다. 그것이 바로 일을 성공적으로 추진하면서, 해당 분야의 전문 지식을 쌓는 두 마리 토끼를 동시에 잡는 일이다.

우리 회사 직원들은 통명스럽게 나에게 불평(?)을 하곤 한다. 그렇게 일을 많이 시키면서도 또 맨날 공부하라고 하니 몸이 열 개라도 따라갈 수가 없다는 것이 그 이유이다. 그럴 때마다 나는 공부를 많이 해서 많이 알게 되면 일 자체가 쉬워지니 더 많은 일을 쉽게 할 수 있다고 웃으면서 얘기해 주곤 한다. 해야 할 업무를 분자로 생각하고 자신의 업무처리 능력을 분모로 가정해 보자. 결국 분자가 일정하다면 자기개발을 통해 업무 처리능력이 커지게 되어 즉, 분모가 커지게 되어 특정한 일을 하는데 소요되는 에너지를 훨씬 적게 할 수 있다는 것이 자연의 법칙이다.

## 지적 오만을 경계하자

**선무당이** 사람잡는다는 말이 있다. 어느 정도 지식을 갖추고 있으면 보다 발전적인 아이디어를 개발하기보다는 오히려 현재 자기가 알고 있는 것이 최고라고 생각해서 더 이상의 자기개발 노력을 하지 않는 사람이 많다. 일종의 지적 오만이다. 이는 차세대 경영자

가 되고 싶어하는 사람이 가장 경계해야 할 사항 중 하나이다.

지적 오만은 곧 고정관념의 강화로 이어질 가능성이 높고 지적으로만 가진 사람은 의사결정에 있어서 독단을 일삼게 되고 독불장군형 지도자가 될 가능성이 높아지므로 차세대 비즈니스 리더로서는 크게 경계해야 할 대상이다.

회사생활을 하면서 가장 해볼 도리가 없는 것이 어설픈 상식을 가지고 있는 상사를 설득해서 새로운 일을 시도해 보는 것이다. 그들은 제 아무리 합당한 근거를 제시해서 설득을 시도하더라도 자기가 가지고 있는 기왕의 상식에 어긋나면 받아들이지 않으려는 강한 경향을 가지고 있다. 말 그대로 고집불통인 경우가 많다. 어제의 상식이 내일은 통하지 않는 급변하는 지식사회에서 이는 결단코 버려야 할 자세임에 틀림없다.

자기가 가진 지식을 넓혀 갈수록 지적 오만보다는 지적 호기심을 가지고 겸손함을 유지해야 한다. 자기가 많이 안다고 생각되는 순간 긴장을 늦추지 말고 새로운 지적인 탐험을 계속해야 한다. 거듭 말하거니와 자기가 많이 안다고 생각되는 순간 당신은 낙오자의 대열에 한발 더 다가서게 된다는 사실을 기억해야 한다.

많이 아는 것을 자랑하기보다는 모르는 것이 아직도 많다는 사실을 늘 상기하고 지적 탐색을 계속하는 것이 훨씬 더 바람직한 일이다.

일을 사랑하라. 그리고 탁월한 업적을 만들어 내라

**성공한 사람들이** 가장 중요하게 생각하는 것은 일 자체였다. 일을 사랑해야 한다. 돈보다, 근무조건 보다, 그 무엇보다도 일을 사랑해야 하며 일을 통한 성취감을 사랑할 수 있어야 한다. 그리고 도전해야 한다. 그렇지 않으면 성공할 가능성이 낮아진다.

물론 모든 사람들이 일을 최우선의 가치로 삼을 필요는 없다. 그보다 더 중요한 것들이 이 세상에는 얼마든지 있다. 그러나 만약 당신이 경영전문가가 되고 싶다면 반드시 일을 사랑할 줄 아는 사람이어야 한다.

일에서 성과를 내기 위해서는 짜증내지 말고 재미있게 일을 할 수 있어야 한다. 상사가 시키는 일보다 더 많은 가치를 일에 부여하고 스스로 찾아서 일해야 한다. 그래야만 좋은 아이디어가 나온다. 일에 대한 재미를 가지고 능동적으로 생각하고 일을 추진할 때 에너지가 나오고 상사가 생각하는 것 보다 몇 배 이상의 성과를 올리게 된다.

의외로 새로운 일을 벌이는 것을 두려워하는 사람이 많다. 그러나 일 하는 것을 즐거워하지 않는다면 최고 경영전문가가 되겠다는 욕심을 버리는 것이 좋다. 이는 동서고금을 통해 확인된 진리이다. 20세기 세계 최고의 경영자 잭 웰치 GE 전 회장은 자서전에서 “CEO 보다 더 좋은 직업은 없다. 보수도 상당하지만 더욱 결정적인 것은 그 일을 하는 재미이다. 나는 내가 가진 모든 것을 일에 쏟

아 부으며 행복한 나날을 보냈다.”고 말하고 있다.

당신이 아침에 눈을 뜰 때 오늘 할 일이 많고 또 기대되어서 너무나 즐거운 마음이 될 정도까지 일을 사랑해야 한다. 최고 수준의 경영자, 10년 후에 연봉 100억원을 받을 수 있는 최고경영자가 되기 위해서는 어느 정도까지는 일 중독자(워커홀릭:Workaholic)가 되어야 한다.

건강과 레저, 휴식 및 재충전은 일 못지 않게 중요하다. 그러나 이들은 일을 미치도록 사랑하고 정말 열심히 일하고 난 다음에 생각해도 늦지 않다. 그리고 미치도록 일을 하고 난 사람들에게 휴식과 재충전 기회는 훨씬 더 값진 것이 된다.

## 일 잘하기 Tips

직장에는 세 가지 부류의 사람이 있다. 시키는 일과 자기 일도 잘 못하는 사람, 시키는 일과 자기 몫은 다하는 사람, 그리고 자기에게 주어진 몫과 시켜지는 일은 물론이고 시키지 않은 일 까지 창의적으로 기안해서 잘 해내는 사람이 있다.

이중에서 사장이 될 수 있는 사람은 당연히 후자이다. 그러나 시키는 일 외에 새롭게 본인이 찾아서 일을 잘해내기는 쉽지 않다. 우선, 시간이 많지 않다. 시키는 일만 다 처리하기에도 부족한 것이 직장생활에서의 시간이다. 두 번째는 새로운 아이디어를 만들어내지 못하는 경우가 많다. 또한 새로운 일을 찾아서 할 경우 주위의 눈총을 받는 경우도 많다. 즉 재는 괜히 시키지 않은 일을 하면서 남들을 귀찮게 한다고 하는 불평을 실제로 많이 듣게 된다. 특히 대부분의 상급자의 경우 부하직원이 열심히 일을 만드는 것을 결코 좋아하지 않는다.

그러나 미래의 최고 경영자가 되고자 하는 사람은 난관을 극복하고 자주 새로운 일을 만들어 내서 성공적으로 이를 추진할 수 있어야 한다. 그 의사결정의 기준은 진정으로 회사의 가치를 올릴 수 있는 일 이 무엇인가를 가지고 판단해야 한다.

여기서는 일을 잘하기 위한 여러 가지 방법론을 제시해 보고자 한다.

### 가. 일에 대한 Define을 정확히 하자.

일을 하다보면 한참 지나서 자기가 해야 할 일이 정확히 뭐냐고 물어 보는 사람이 의외로 많다. 일이 의미하는 바가 무엇인지 회사 전체에

는 그리고 부서에는 어떤 의미가 있고, 고객에는 어떤 가치를 제공하는지, 이걸 알아야 얼마의 시간과 비용을 들여서 언제까지 끝내야 하는지를 알 수 있고 일에 대한 계획을 세울 수 있다.

무슨 일이든 효과적으로 끝내기 위해서는 일의 깊이와 범위를 잘 잡고 이를 상사와의 피드백을 통해 명확히 하는 것이 좋다. 일의 성격 상 어떤 것은 하루만에 끝내야 되는 것도 있고 일주일, 한달 짜리 일도 있을 수 있다. 여기에 맞추어 일의 우선순위 결정도 가능하다. 그리고 그 일이 어떠한 부가가치를 창출하고 비용은 얼마나 들어가는지를 명확히 알아야 한다.

그런데도 그런 것을 사전에 조율하지 않고 시일이 다 지날 때까지 움켜쥐고 있다가 처음부터 다시 하는 경우가 허다하다.

도대체 그 일이 무엇인지 정확히 정의하는 것, 그것이 일을 잘하기 위한 첫 번째 조건이다.

### 나. 사전 지식을 최대한 활용하자

무슨 일이든 세상에 그 근거가 없는 일은 없다. 그런데도 일을 처음 맡으면 자기가 처음부터 끝까지 다 하려고 하는 사람들이 많다. 마치 하늘에서 뚝 떨어진 일을 처리하거나 하는 것처럼...

기존 부서, 회사, 그리고 회사 밖에서 그 일을 가장 잘 아는 사람을 찾아서 우선적으로 조언을 얻는 것이 일을 잘하기 위한 방법이다.

이것이 바로 지식경영에 다름 아니다. 어딘가에 존재하는 암묵지를 찾아서 이를 내것으로 만들어야 한다. 다음에 관련 서적이나 자료를

검색해서 먼저 읽는다. 그래야 숲과 나무를 동시에 보고 일을 진행할 수 있다. 인터넷 시대에 이는 너무나 쉬운 일이다. 타 부서나 기왕에 그와 유사한 일을 했던 사람의 도움을 최대한 받아내도록 하는 것이 좋다.

#### 다. 실행까지 염두에 두고 계획을 수립하라

대부분의 사람들이 계획은 계획, 실행은 실행이라는 생각을 가지고 업무를 추진한다. 그러나 그 일의 최종 목표는 계획도 아니고 실행도 아니다. 실행 후에 나오는 결과가 최종 목표가 되어야 한다. 만족스러운 최종 결과를 얻으려면 계획 단계에서부터 실행가능성을 염두에 두고 업무를 추진해야 한다. 그 일이 기안되었을 때 가장 영향을 많이 받을 부서는 어디이고, 어떤 저항이 예상되는지를 사전에 충분히 파악하고 그에 대한 대비책을 사전에 강구하는 것이 좋다.

일을 하다 보면 그 일의 합리성 여부와 실행여부와는 전혀 다른 메커니즘으로 일이 진행되는 경우가 많다. 실행가능성을 높이려면 그 일에 장애가 된다고 판단되는 사람이 일에 대해서 잘 알게 하고, 일의 내용정리나 의사결정에 어떤 방식으로든 참여하게 만드는 것이 좋다. 내가 만든 일이라고 생각할 때와 다른 사람이나 다른 부서에서 기획했다고 생각할 때 저항이나 참여 정도의 차이가 엄청나기 때문이다.

#### 라. 목차를 잘 잡는다

일의 양이 조금만 커지면 많은 사람들은 일 속에 파묻혀 버린다. 뭐가 목적이고 뭐가 수단인지, 그리고 선후관계는 무엇이고, 핵심은 무엇이고 둘러리는 무엇인지, 나무는 뭐고 숲은 뭔지 파악할 수 없는 지경에 빠져 버리는 경우가 많다.

그래서 목차를 잘 잡는 것이 중요하다. 목차를 잡는 과정에서 선과 후를 정확히 알 수 있고, 핵심사항과 부수 사항에 대한 감을 잡을 수가 있다. 그리고 앞에서 얘기한 80:20 룰을 나름대로 적용해서 업무의 효과성을 높일 수가 있다.

#### 마. 화일링(Filing)을 잘하자

일이 끝날 때쯤 되면 많은 사람들은 일에 지치게 된다. 다시는 그 일에 손을 담그고 싶지 않을 때가 한 두번이 아니다. 그러나 그렇다고 그 일을 깡그리 잊어버리는 것은 현명한 일이 아니다.

일을 잘하는 사람은 다음에 이와 유사한 일을 할 때 비용과 시간을 최소화 할 수 있는 사람이다. 경영학 이론에서 말하는 학습곡선을 최대한 활용할 줄 알아야 한다. 일반적으로 똑같은 일을 반복하게 되면 처음 했을 때의 80% 시간으로 할 수 있다는 것이 학습곡선이다. 이를 최대한 줄여서 50% 정도까지 줄여놓겠다는 자세, 그렇게 하기 위해서 업무 경험을 지식화 하겠다는 자세를 가지고 일해야 한다.

이를 위해 가장 손쉽게 적용할 수 있는 방법이 화일링이다. 당연히 화일링 외에도 지식경제 사회에서 자신의 경쟁력의 근간이 되는 학습능력을 높이기 위한 다양한 틀을 개발해서 사용할 필요가 있다.

## 소위 '절반만 가라'는 유혹에 대하여

**주머니에** 있는 송곳의 끝은 언젠가는 밖으로 빠져 나오게 되어 있다. 즉 자기가 어느 부서에 근무하더라도 능력을 갖추고 성실하게 생활한다면 결국 자기의 재능을 감추려고 해도 감출 수가 없게 된다.

이런 사람의 경우 회사에서 중요하면서 화급한 업무 처리를 하기 위해 자주 활용하는 태스크 포스 팀(TFT: Task Force Team)에 발탁되는 경우가 많아진다. 따라서 자기가 속한 부서가 한직이라고 한탄할 이유는 전혀 없다. 한직에 배치될 경우 오히려 남들이 바빠서 눈코 뜰 새 없을 때 자기는 미래를 위한 준비를 더 할 수도 있는 것이다. 생각하기에 따라 모든 것은 달라진다.

어느 부서, 어느 위치에 있더라도 1등이 되려고 노력해야 한다. 아니 단순한 1등이 아닌, 2위 그룹과 현저한 차이가 나는 1등이 되려고 노력해야 한다. 특정인과 경쟁한다고 생각할 필요는 없다. 회사에서 일을 잘한다고 소문난 그룹보다 탁월하게 앞서가야 한다. 자기와 경쟁자가 될만한 사람이 저 정도니까 나는 이 정도만 해도 된다는 사고는 금물이다. 내가 속한 조직에서 2등과는 현저하게 차이가 나는 1등이 되어야만 비로소 세계적인 경쟁이 가능한 경영전문가가 될 수 있기 때문이다.

로버트 쿠퍼는 '앞서가는 리더들은 타인의 패배로 승리를 얻으

려 하지 않으며 현실을 읽고 새 영역을 개척해야 하고 자신의 열정과 창의성을 발휘해 모두가 승리하는 길'을 열어야 한다고 역설하고 있다.

나는 언제나 내가 맡은 분야에서 만큼은 세계적 수준의 업무성과를 내고 세계 최고 수준의 관련 지식을 갖추어야 한다고 생각해왔다. 딱히 경쟁자를 염두에 두고 생활해 본 적은 없다. 그 결과 맡은 분야에서 최선을 다했고, 믿을 만하다는 평을 듣고 있었기에 회사에서 중요한 일이 있을 때마다 항상 1순위 후보로 선정되어 결과적으로 짧은 시간 안에 수많은 경험을 축적하게 되는 계기가 되었다고 생각한다.

군 제대후 신제품 론칭(Launching)이 회사의 가장 중요한 관심사가 되었을 때 영업부에 배치되거나 회사가 매출액의 30%에 육박하는 경상손실을 기록하고 있을 때 회계팀에 배치되거나, 혹은 그룹차원의 비전과 장기전략을 수립하는 미래기획단에 급작스럽게 배치된 것이 모두 같은 맥락을 가지고 있다고 생각한다.

내가 그룹 회장부속실에 근무할 때도 그룹 구조조정 TFT나 특정 기업 인수 프로젝트, 그룹내 핵심 계열사 해외 M&A추진과 같은 굵직한 프로젝트성 업무가 있을 때마다 항상 먼저 이름이 거론된 것도 역시 나름대로의 준비와 외부의 평판이 작용한 결과라고 생각한다.

군대에 가게되면 선배들이 많이 하는 소리가 있다. 바로 절반만 가라는 말이다. 너무 잘하면 일을 많이 하게 되고, 너무 못하면 매



를 많이 맞으니 항상 절반만 가라고 당부하곤 한다. 그러나 나는 군대에 있을 때에 하급자들에게 항상 1등을 하기 위해 최선을 다할 것을 가르치곤 했다. 군대에서 편하게 생활하기 위해 요령을 피우면서 절반만 하는 사람은 사회에서도 절반밖에 못한다는 것이 그 이유였다.

내가 고등학교 1학년 때 경쟁자로 생각했던 공부를 아주 잘하는 학생이 있었다. 언젠가 체육시간에 선생님께 기합을 받을 때 나는 농땡이(?)를 열심히 부리는 중이었는데, 그 친구는 열심히 기합을 받는 것을 보고 놀란 적이 있다. 아니나 다를까 그 친구는 고등학교 성적은 물론이고 대학입학 학력고사에서도 아주 좋은 성적을 얻어서 최고학부, 최고학과에 당당히 합격했다.

어느 부서, 어느 위치에 있는가를 막론하고 최고의 성적을 올리기 위한 노력을 경주하는 사람은 언젠가는 빛을 보게 마련이다. 적성 탓하고 있을 여유가 없다. 경영 전문가가 되기 위해서 경영과 관련된 전 분야에서 탁월한 성적을 낼 수 있어야 한다. 어느 한 분야 소홀히 할 곳이 없고, 특정 분야에서라도 1등을 못하면 안 된다는 생각을 가지고 업무에 임해야 한다.

탁월한 업적을 내기 위해서는 1년에 하나 정도는 큰 업적을 만들어 낸다는 각오를 가지고 생활하는 것이 좋다. 그것이 회사 업무에 관한 것이든 승진에 관한 것이든 학습에 관한 것이든 매년 한 가지씩은 큰 성취를 이루도록 노력하라.

나 자신의 예를 들면 1994년 미래 기획단 근무를 통한 그룹의 장

기 비전 및 전략 수립, 1995년 대학원 졸업, 1996년 회계사 시험 합격, 1997년 그룹 패스트 트레이커로 선정, 1999년 실 근무 7년만에 차장 승진과 같이 매년 큰 일 하나씩을 의식적이든, 무의식적이든 달성했는데 이것이 가지는 의미는 상당히 크다고 할 수 있다.

## 경영아이디어 제안의 생활화

**1988년에** 회사에 입사해서 살펴 본 첫 소감은 대단히 유감스럽게도 어떻게 회사가 이렇게 운영되는데도 불구하고 망하지 않는가 하는 의구심이었다. 이러한 의구심은 비단 나 혼자만 가진 것은 아니었다. 같은 시기에 타 그룹에 입사했던 동기들도 대개 같은 생각을 가지고 있었던 것으로 기억한다. 술집에서 간단하게 호프라도 하게 되면 의례 나오는 것이 바로 이러한 비합리적 경영에 대한 성토였다. 아마도 우리가 학교에서 배운 경영학과 현실과의 괴리가 커서 그렇게 느꼈던 것이리라. 당시는 지금처럼 경쟁에 의한 경영이 아니었고, 독과점 형식의 대기업들이 지배하는 경제체제였기 때문에 더욱 더 그러했을 것이다. 그러나 지금도 신입사원의 신선한 눈으로 보면 개선되어야 할 여지를 무수히 발견할 수 있을 것이다. 최소한의 합리적 사고와 판단능력만 가지고 있으면 말이다. 문제는 이러한 문제를 발견하는데서 그치느냐 혹은 문제에 대한 개선책을 나름대로 찾아내느냐, 더 나아가서는 직간접적 저항을 뚫고 이를 어떻게든 관철시켜 내느냐 하는 고민과 실행에 달려있다.

나는 신입사원 때부터 경영에 관련된 여러 가지 아이디어를 많이 만들어 내고 이를 실행시키기 위한 노력들을 기울였다. 신입사원 때부터 담당 상무님과 일대일 면담을 통해 개선책을 제시한 것이 한 두번이 아니었다.

그리고 어느 정도 경험이 쌓이고 직급이 올라간 이후에는 그룹 회장단을 상대로 다양한 경영제안을 했던 것으로 기억난다. 당시 그룹에서 시행하는 최고경영자에게 직접 실시하는 생일제안제도가 있었지만 다른 직원들은 생일에 한번씩 제안하는 것도 무척 어렵게 생각했는데 나는 100대 과제를 설정해서 그룹회장에게 직접 경영제안을 실시했었다.

내가 구상해서 제안한 것들 중에는 다음과 같은 내용이 포함된다. ‘그룹 전체의 승진 및 배치 기한을 12월 초로 앞당겨달라(1993년)’, ‘차부장급 승진 권한을 각사 대표이사급에게 위양하라(1996년)’, ‘한글과 컴퓨터를 인수하자(1994년)’, ‘손정의 회장의 경영관련 서적 탐독 권유(1996년)’, ‘그룹 계열사 평가 및 보상제도의 일관성 유지(1996년)’, ‘그룹 M&A 대응 조직 신설(1997년)’, ‘그룹 위기상황에 대한 진단 및 대응책(1997년)’, ‘대북한 프로젝트 추진에 관한 건(1996년)’ 등이 대표적인 것들이다. 그 외에도 인사조직에 관련된 부분부터, 신규사업 진출에 관한 건까지 그룹 경영 전 분야에 걸친 100대 제안을 목표로 해서 추진하다, 1999년 퇴사하게 되어 제안을 더 이상 진행할 수 없었다.

최고경영자가 되고자 하는 이는 경영제안을 생활화 할 수 있어야

한다. 이를 위해 별도의 경영제안 노트를 상시 비치해 두는 것도 좋은 일이다. 그리고 항상 최고경영자적 시각을 가지고 내가 경영자라면 이렇게 하겠다는 의식을 갖고 있는 것이 좋고, 개선할 부분을 찾으면 남의 눈치보지 말고 과감하게 제안하는 습관을 가지는 것이 좋다.

돌이켜 보면, 내가 제안했던 많은 내용 중에 나중에 불합리한 것으로 확인 된 것도 있고, 너무 과격한 방법으로 혁신 할 것을 채근했던 것들도 있었다. 그럴 때는 가끔 스스로 얼굴이 붉어지기도 하였으나, 당시 회장께서 ‘제안을 하는 것은 자네가 할 일이고, 제안의 채택여부를 결정하는 것은 내가 할 일’ 이라고 격려하신 것에 힘을 얻어 제안을 멈추지는 않았다.

회사를 그만두겠다고 회장을 뵈었을 때 ‘자네 대신 나에게 직언을 통해 여러 가지 사항을 제안할 수 있는 사람을 소개해 달라’고 까지 하시는 것을 보고, 역시 최고경영자는 회사의 가치를 올릴 수 있는 방법이면 지위고하를 막론하고 모든 이로부터 제안을 듣고 받아들일 수 있는 자세가 되어 있구나 하고 생각했다.

## 신입사원 때부터 팀을 경영하라

**신입 사원**을 포함한 말단 사원은 자기는 상사가 이끌어주는 대로 따르겠다는 자세를 갖는 경우가 많다. 감히 자기가 나선다는 것은 월권이라고 생각한다.

그러나 여러 번 강조한 바와 같이 미래의 경영자가 되고 싶어하는 사람은 직급과 관계없이 항상 자기가 최고경영자라고 생각해야 한다. 이와 같은 맥락에서 자신이 팀의 막내라 하더라도, 거꾸로 자신이 팀의 리더라고 생각하는 것이 필요하다.

최근 들어서 부쩍 업무 성과를 평가하고자 하는 일이 많아지고 있다. 회사의 계획과 실적 평가는 물론이고, 사업부별, 팀별 업무 계획의 수립 및 평가를 정례화 하는 것이 일반화되고 있다.

현실적으로 부서별, 팀별 계획을 수립하는 경우에 팀 전체의 참여에 계획이 수립되기보다는 1개 부서원이 도맡아서 계획을 수립하는 경우가 일반적이다. 그러다 보니 직접 팀의 계획 수립을 담당하는 사원을 제외한 여타 팀원들이 계획의 수립 및 이에 따른 실행, 그리고 최종 결과평가에 까지 참여하는 경우가 많지 않다.

그러나 장래 경영전문가가 되고자 하는 사람은 이러한 팀과 회사 분위기와는 상관없이 본인이 마치 팀 리더가 되는 것처럼 팀내 계획의 수립에서부터 적극적으로 참여해서 소위 경영관리를 몸에 익히는 것이 필요하다.

일반적으로 각 팀별 계획을 수립하는 경우 부서장이나 소속 부서원들이 너무 의욕적인 계획을 수립하는 것을 반대하는 경향이 있다. 계획을 달성하지 못할 경우 뒤따를 수 있는 문책을 두려워하기 때문이다.

나는 1992년도에 회계팀 말단 사원으로 근무하면서부터 내가 팀장이라는 관점에서 팀의 목표를 의욕적으로 설정하고, 이를 중

합적인 관점에서 조정하려고 노력했다. 즉 현재 많이 얘기되고 있는 균형 잡힌 성과평가(BSC : Balanced Score-Card)적 관점에서 회계팀 주관으로 영업이나 구매팀 대상의 경영실적 보고회를 매월 개최한다든지, 팀내 역량을 강화하기 위해 다양한 학습 기회를 만든다든지 하는 목표를 설정해서 과장 및 부서장을 설득하여 이를 실행에 옮긴 적이 있다.

또한 신입사원 때 팀 및 부서 계획 수립시 팀의 미션을 정확하게 설정해서 팀원들의 업무자세를 바로 잡고자 노력했던 기억이 있다. 즉 당시 회계팀의 경우 계수 컨트롤, 계량적 손익 산출 및 회계 전표 처리업무에 중점을 두고 있었기 때문에 타팀의 원성을 듣는 경우가 많았다. ‘틀린 숫자 잡아내서 야단치는 일’이 회계팀의 주된 임무라고 생각했기에 타팀에서는 회계팀 근처에 가는 것을 꺼려할 정도였다.

나는 당시의 이런 왜곡된 분위기를 바로잡고자 회계팀의 미션을 ‘경영 의사결정자를 위한 정보제공’이라고 명확히 설정해서 전 직원이 그러한 미션에 맞는 자세로 일을 할 수 있게끔 유도했다. 그 결과 숫자 맞추는 통제중심의 회계에서 경영의사결정을 지원하기 위한 관리회계 중심, 영업과 생산, 구매정책에 반영되는 정보제공을 위한 업무 중심으로 중점업무를 변화시키게 되어, 회계팀이 회사내에서 가장 중요한 역할을 하는 팀으로 거듭나는데 일정한 역할을 했던 기억이 난다.

거듭 강조하지만 신입사원 때부터 내가 팀 리더라는 자세를 가지

고 팀을 경영하는 실습을 많이 해보는 것이 좋다. 이렇게 해야 상사의 지시에 의해 수동적으로 업무를 처리하지 않고 스스로 준비해서 능동적으로 모든 일을 처리하는 방향으로의 선순환이 가능하게 된다.

### 사소한 이익을 추구하지 말라

**회사 생활**을 하다보면 유독 개인적인 이익추구에 집착하는 사람들이 있다. 그들은 아주 사소한 손해도 보지 않으려는 경향이 있다. 단언하건대, 공동체의 이익보다 개인의 이익을 우선해서 추구하는 사람은 조직을 이끌어갈 리더로서의 자질이 없다.

만약 리더가 되고 싶다면, 혹시 조직의 상부로 빨리 이동하고 싶다면 자신을 냉정하게 살펴보아라. 과연 조직의 이익을 우선하는지, 그리고 자신의 이익을 과감하게 포기할 수 있는지, 혹 다른 사람들이 나를 이기적인 사람으로 평가하고 있지는 않은지, 만약 이러한 여러 가지 경우중 하나라도 포함된다면 둘 중 하나를 선택해야 할 것이다. 즉 내가 리더가 되기 위해 아깝더라도 사소한 이익을 추구하지 않는 사람으로 변화하든지, 아니면 리더가 되기를 포기하고 사소한 이익에 집착하면서 살아가든지.

회사생활을 하다보면 사람들이 사소한 이익을 추구하는 것으로 인해 주위 사람으로부터 신망을 잃게 되는 경우를 의외로 자주 목격하게 된다. 자기가 조금 편하기 위해서 다른 사람에게 훗히 보이

는 핑계를 대면서 일을 떠넘긴다든지, 심지어는 부서에 할당된 예산을 자신과 가족을 위해 사사로이 쓴다든지 하는 것이 그런 사례가 된다. 이런 일에 대해서 다른 사람들은 모를 것 같지만 비슷한 처지에서 함께 살아가는 공동체 속에서 그런 모습은 쉽게 들통이 나게 마련이며, 이런 좋지 않은 일은 쉽게 소문이 나 확대 재생산되는 경우가 많다. 사소한 이익에 집착하게 되면 사람들은 부하나 동료직원들을 떳떳하게 대하지 못하고 그래서 늘 ‘왕따’를 당하게 된다.

얼마 전 인기를 끈 사극 『왕과 비』에서 세조가 왕이 되기 전에 ‘내 마음속에 천하를 꿈꾸며 살고 있는데 김종서 장군한테 무릎을 꿇는 것을 어찌 마다할 수 있겠느냐’고 했던 것을 기억하고 있다. 사소한 이익에 집착하는 사람은 전투에서 승리할 수 있을지 모르나 전쟁에서는 패배할 수밖에 없다.

세계 최고수준의 경영자로 성장하려는 큰 꿈을 꾸는 사람은 사소한 이익에 집착하기보다는 큰 이익을 위해 작은 이익은 과감히 버리는 생활태도를 견지해야 한다.

### 원만한 인간관계를 유지하라

**인간사회**는 어디를 막론하고 월등히 뛰어난 사람을 시샘하는 사람들이 있는 것 같다. 회사 생활에서도 마찬가지이다. 어떤 사람이 뚜렷한 업적을 올리면 이를 부러워하면서도 한편으로는 시샘을 하

게 된다. 따라서 업무에 뛰어나면서도 대인관계를 잘 가져가는 것은 대단히 어려운 일이다. 남들보다 훨씬 더 겸손해져야 하는 이유가 여기에 있다. 벼는 익을수록 고개를 숙인다는 말을 다시 한번 생각하게 한다.

내가 지금까지 들었던 칭찬 중 최고의 칭찬이 다음과 같은 것이다. 과거 금호그룹 회장부속실에서 모셨던 P팀장이 팀회의를 하는 공적인 자리에서 “자네를 아는 사람들은 전부 다 자네에 대해 좋은 얘기만 한다. 그리고 자네를 아는 모든 팀장들이 자네와 한번쯤 함께 일해보고 싶어한다” 했던 것이 바로 그것이다.

직장생활에서 가장 중요한 것이 인간관계라고 대부분의 사람들이 얘기한다. 내가 생각하기에도 가장은 아니더라도 굉장히 중요한 것이 직장 내에서의 인간관계이다. 이는 당장 생활의 만족도 향상이나 업무 성과 제고를 위해서도 그렇지만 최고경영자가 되었을 때 가져야 할 중요한 역량 중 하나가 바로 인간관계관리 능력이기 때문이기도 하다.

일부 사람들은 마치 인간관계가 모든 것인 양 인간관계만을 잘하는 것을 목적으로 사는 사람들이 있다. 혹자는 인간관계를 잘 유지하기 위해서 주위 사람들에게 술을 잘 사준다든지, 부하나 동료직원의 개인적인 어려운 문제를 금전이나 지위, 그리고 인맥을 통해서 풀어준다든지, 보스처럼 자기 사람을 잘 챙긴다든지 하는 방식으로 좋은 관계를 유지하려고 한다. 그러나 이는 옛날 방식의 전통적인 인간관계라 할 수 있다. 미래형 인간관계 개선을 위해서는 전

통적인 방식과는 뭔가 다른 것이 있어야 한다.

인간관계라는 것은 타고난 능력이 아니라 끊임없는 노력을 통해서 개선시켜나가야 하는 고도의 기술이다. 시간이 흐르면 저절로 배양되는 것이 아니다. 대부분의 사람들이 자기개발을 할 때 외국어나 전공 공부는 열심히 하지만, 인간관계에 관한 능력을 배양하는 데에는 투자를 하지 않는다. 그러나 이것도 많은 투자와 훈련이 필요한 것이다.

그동안 나름대로 생각해왔던 인간관계를 잘 가져가기 위한 몇 가지 방법들을 정리해 보면 다음과 같다.

가. 타인을 섬기는 자세

**원만한 인간관계**를 위한 첫걸음은 바로 타인을 섬기는 자세로 사는 것이다. 타인을 이용해서 자기 잇속을 챙기는 것이 아니라 자기와 관련이 있는 모든 사람들에게 뭔가 가치 있는 것을 제공해서 결국은 상대가 성장하고 성취하는 것을 돕겠다는 사고와 자세, 그것이 바로 올바른 인간관계를 위한 첫걸음이 된다고 나는 믿고 있다.

올바른 인간관계를 유지하기 위해서는 또한 자기에게는 엄격하고 타인에게는 관대한 자세를 유지해야 한다. 자신이 진정한 리더가 되고자 한다면 다른 사람의 관점과 주장을 먼저 이해해야 한다고 『성공하는 사람들의 7가지 습관』의 저자 스티븐 코비는 말한 적이 있다. 다른 사람을 비판하고 불평하지 말고 먼저 모델이 됨으로써 자신의 영향력 내에서 가치 있는 변화를 이뤄야 한다.

남을 공경하고 사랑하는 자세, 즉 나보다 남을 먼저 그리고 공동체를 먼저 생각하는 자세와 우리 부서 보다는 타부서의 이익을 먼저 생각하는 이타적 자세와 생활태도가 좋은 인간관계 형성을 위한 첫걸음이다. 이렇게 남을 먼저 생각할 수 있는 것은 개인의 인생철학과 긴밀히 관련이 있는 부분이다. 인간관계 개선을 위해서도 가치관과 철학, 그리고 도덕성의 사전 정립이 필요한 이유가 여기에 있다.

나. 겸손과 성실, 환하고 기쁜 표정 짓기

**좋은 인간관계** 형성을 위해서는 사람들을 만날 때 겸손함과 성실성을 갖추고 있어야 함은 기본이다. 여기에 덧붙여 가능한 한 밝고 환한, 기쁜 표정을 늘 지니고 있어야 한다. 제 아무리 어려운 일, 내가 하기에는 너무나 가치 없어 보이는 일을 맡아서 하더라도 하기 싫은 일을 억지로 한다기보다는 나를 발전시키고 훈련시키기 위한 것이라는 자세를 가지고 기쁜 표정, 기분 좋은 표정으로 일을 할 수 있는 습관을 가져야 한다.

이렇게 되면 우리 삶의 여러 부분도 달라지게 되며, 다른 사람들과도 좋은 관계를 유지할 수 있게 된다. ‘웃는 얼굴에 침 못 뱉는다’는 옛말은 바로 이것을 의미하는 말이다.

다. 일은 내가 하고 공은 상사에게 돌리는 자세

**내가 대학생일** 때 성당에서 청년회 활동을 한 적이 있다. 그 때 같

이 활동하던 선배로부터 평생 동안 인간관계에서 만큼은 금과옥조로 삼을 만한 좋은 말을 들은 적이 있다. 당시에 그 선배가 보기에 내가 청년회 총무로서 여러 가지 일들을 잘 처리하기는 하지만 그 대신에 청년회 대표를 맡고 있는 회장과의 관계가 약간 결끄러운 것을 보고 나에게 주었던 ‘일은 자기가 하되 상사나 동료가 빛나게 하라’는 따끔한 충고가 그것이다. 평범하지만 강력한 진리이다.

이렇게 겸손한 자세로 일할 때 상대방부터의 신뢰가 가능하고 상호신뢰가 있을 경우에 일을 더 맡기게 되어 일하기가 훨씬 쉬워지고, 결국 공은 자기에게 돌아오게 된다.

나는 이순신 장군이 사용했던 ‘필사즉생’이라는 말을 즐겨 사용한다. 회사 생활에서는 자기가 살겠다고 하면 죽게되고, 자신은 죽어도 좋다는 자세로 공을 타인에게 돌리면서 살다보면 결국은 자신에게 모든 공이 돌아와 자신과 팀 전체가 높게 평가받게 된다. 자기 공을 인정받으려면 남에게 먼저 공을 돌리는 자세로 살아야 팀내 화합에도 좋고 팀 전체의 공도 커지게 되어 나에게 돌아오는 공도 커진다는 평범한 사실을 잊지 말도록 하자.

라. 자기희생의 원칙을 견지하라. 그리고 개인적 보상을 바라지 마라

**상사나 주위 동료**, 그리고 아랫사람으로부터 마음속에서 우러나는 지원을 얻고 싶으면 거꾸로 자기희생의 원칙을 견지하는 것이 좋다. 나는 KS화학 회사에 다닐 때 회사 규정상 국내 상위 경영대학원에 다니면 주 2회 출근과 학비 전액 지원을 받을 수 있었음에도

불구하고 학비를 내가 전액 부담함은 물론 토 일요일을 포함한 모든 휴가까지 반납하면서 회사 일을 하면서 대학원에 다니겠다고 회사에 스스로 약속했다. 어떻게 보면 다소 무모한 일이라 할 수 있다. 그러나 이러한 자기희생 노력이 결국 보다 많은 혜택과 신뢰를 얻는 기회가 되었다고 생각한다. 1992년 1월 군에서 제대하고 회사에 복직한 뒤 내 스스로 아무런 요구를 하지 않았음에도 불구하고 회사에서는 실 근무연수 3년이 되기 전에 대리 승진을 시켜 준 것이 그런 반증이 되겠다.

개인적으로 보상을 많이 요구하는 것이 신세대 정서에 맞는 것 같다. 요즘은 자기 몸값은 자기가 떳떳하게 받아내는 것이 일반적이고 바람직스러운 것으로 여겨지는 것이 사실이다. 심지어는 회사를 몇 번씩 옮겨 다니면서 몸값을 올리는 것을 자랑스럽게 생각해서 습관처럼 여기는 전문직 종사자도 많아지고 있다.

그러나 역설적으로 보다 많이 받고자 하면 더 많이 달라고 보치지 말아야 한다. 대신에 다른 사람들이 스스로 더 줄 수밖에 없도록 열심히 일하되 요구하지는 말아야 한다.

내가 고용인으로써 회사생활에서 얻은 경험도 그렇고 현재 경영자로서 사람을 채용할 때도 그렇다. 이를 좀더 설득력 있게 설명하기 위해 먼저 개인적인 사례를 들어 보겠다. 1980년대 말에 서울대 경영학과를 졸업하고 회사에 취직했다가 군대에 가게 되면 많은 회사에서 군에 가있는 동안 최소한의 급여를 주었다. 이런 것에 영향을 받아 대부분의 동문들은 군대에 갈 때 호봉을 인정해 달라

고 협상을 하든지, 일정한 급여를 달라고 회사에 요청하는 경우가 많았다. 그러나 나는 군대에 갈 때 단 한번도 그런 의사를 비친 적이 없었고, 대학원 학비도 스스로 조달했다. 그리고 인사이동도 회사에서 시키는 대로 따랐다. 내가 영업부에서 일하는 것이 회사에 도움이 될 것이라는 말에 대학원 다니는 것을 완전히 포기하고 영업부에서 일한 적도 있다. 즉 조직의 이익을 위해 항상 자신이 희생하는 태도를 가지고 있었던 것이다. 결과적으로 회사에서는 승진연수가 부족한데도 빨리 승진도 시켜주고 여러 가지 특별승호도 주곤 했다. 앞에서도 잠깐 언급했지만 내가 대학원 갈 때도 학비는 물론이고 1년에 단 하루도 휴가를 사용하지 않는 그리고 대학원이 끝나면 회사에 돌아와서 11시까지 근무하는 성실한 자세가 여러 사람을 움직여 결국은 많은 요구를 하는 것 보다 더 많은 보상을 받았다고 생각한다.

남들이 스스로 보상을 해주지 않으면 안 된다는 생각을 갖도록 만들어야지 더 달라고 조르는 것은 좋지 않다.

내가 현재 사장으로서 회사 경영을 할 때도 이와 같은 법칙이 똑같이 적용됨을 느낀다. 요구하지 않으면서 묵묵히 자기 일을 하는 사람에게는 조금이라도 더 주고 싶지만 많이 달라고 우겨대는 사람은 어쩐지 주는 것이 아깝다는 생각을 갖게된다. 비록 그런 감정이 잘못 된 것이라 할지라도 어쩔 수 없는 것이 인지상정이 아닌가 생각된다.

마. Win-Win 한다는 자세를 항상 견지하라

**진정한 승리자가** 되고자 한다면 남을 누르고 혼자서 승리를 독식해서는 안되고 상대와 함께 승리자가 되어야 한다.

또한 나 자신과 우리 부서의 성공을 기원하는 만큼 타인이나 타 부서의 성공을 지원하는 자세와 역할을 견지해 나가야 한다. 타 부서와의 관계에 있어서도 항상 먼저 지원한다는 생각을 가지고 임해야 한다.

최근 크게 이슈가 되는 것이 전략적 제휴에 관한 것이다. 그러나 국내에서는 아직도 외부에 발표된 것과는 달리 전략적 제휴가 제대로 이루어지는 것을 찾아보기가 쉽지 않다. 가장 큰 이유는 자기가 얻을 것만을 우선 생각하고 상대에게 줄 것은 그 다음으로 생각하는 오래된 관행 때문이다. 개인적인 인간관계에서도 마찬가지이다. 항상 먼저 줄 수 있는 무엇인가를 만들어내고, 나보다 상대의 성공을 기원하는 자세가 좋은 인간관계를 유지하는 데 절대적으로 필요한 요소이다.

인간관계에서 중요한 것 중 하나가 바로 파워(Power)에 관한 것이다. 파워라는 것은 주어진 권한을 어떻게 휘두르느냐 하는 것보다는 보다 많은 사람들이 나를 필요로 할 때 자연스럽게 생기는 것임을 명심하고 이를 실천해 옮겨야 한다. 남들이 나에게 많이 의지하게 하는 것은 개인적 역량을 키우는 것과 남들을 우선적으로 도와야겠다는 자세에서 비롯되는 것이다.

바. 다른 사람들이 쉽게 접근할 수 있는 사람되기

**심리학자** 윌리엄 제임스는 '인간의 가장 강한 감정의 하나는 다른 사람에게 좋게 평가받고 싶다는 욕망이다' 라고 말한다. 그러나 사람들의 호감을 얻기 위해서 기교를 부려서는 안 된다. 대신 부담 없이 교제할 수 있는 사람이 되어야 하고 너그러운 사람이 되는 것이 좋다. 즉 사람들이 부담 없이 접근할 수 있는 사람이어야 한다. 개인적으로 나는 새로운 사람과 만나서 친해지는 데 상당한 어려움을 갖고 있다. 나에게서는 커다란 약점인 줄 잘 알고 있기 때문에 이를 개선하기 위한 노력을 지속적으로 해오고 있다.

여유 있고 자연스러운 삶, 즐겁고 친절한 분위기를 갖도록 노력하는 것이 좋다. 완고하고 까다롭고 마음이 통하지 않는 사람이 되지 않도록 노력해야 한다. 그리고 어떤 상황에서도 화난 모습을 겉으로 표시해서는 안 된다.

“그는 참 좋은 친구야. 농담도 잘하고 그와 함께 있으면 언제나 즐거워”라는 평을 들을 수 있도록 해야 한다.

상대방의 호감을 사는 한가지 방법은 '사람들을 진심으로 사랑하는 일'이다. 상대방의 입장을 생각하고 진심으로 그 사람을 존중해야 한다. 이를 위해서는 상대방의 말에 귀를 기울여 우선 상대방의 말을 잘 듣는 훈련부터 해야한다.

회사를 직접 경영한 지 3년이 지난 시점에서 아직도 나는 내가 상대방의 말을 경청해서 듣는 사람인지 늘 반성하고 있다. 임원이



나 직원들이 나에게 하는 얘기를 귀담아 잘 듣고 있는지 반성해 보고, 그들이 하고 싶은 얘기를 나한테 거리낌없이 하고 있는지 살펴 보기도 한다. 솔직히 의심스러울 때가 많다. 그리고 내가 생각하는 것 보다는 훨씬 더 직원들이 사소한 얘기라도 나에게 꺼내는 것을 힘들어한다는 것을 발견하곤 한다. 그럴 때마다 직원들이 좀더 편안하게 나에게 얘기할 수 있는 그런 사람이 되어야겠다고 다짐한다. 아울러 그들이 주저주저 하다가 어렵게 꺼낸 얘기를 가벼이 여겨서는 안 되겠다고 생각한다.

네티앙 전하진 사장의 장점은 다른 사람의 의견을 잘 듣는 것이라고 말하는 것을 들은 적이 있다. 사람들이 나를 좋아하는 것은 내가 그들을 좋아한다는 것에 불과하다. 다른 사람들의 얘기에 귀를 기울여주고 그들의 관심사를 공유할 수 있는 사람이 되어야 비로소 남들이 따르는 사람이 될 수 있다.

사. 상대방의 장점을 즐겨 찾고 이를 자주 칭찬해주라

**아부인 줄** 알면서도 칭찬해 주면 기분이 좋아지는 것이 인지상정이다. 아부가 아닌 마음속에서 우러나는 칭찬을 잘 해주는 것이 좋은 인간관계를 형성하는 또 하나의 좋은 방법이다.

상대방의 장점을 진심으로 칭찬해 주기 위해서는 상대방의 장점을 제대로 파악하는 것이 중요하다. 자기 맘에 들지 않은 사람이 있으면 그 사람의 맘에 안 드는 면만 주로 보이게 된다. 그럴 경우 상대방의 약점은 보지말고 강점만 찾으려는 노력을 의식적으로 기

울여 보는 것도 좋은 일이다.

상대방의 장점을 즐겨 찾고 그리고 상대방의 장점을 칭찬해 주어라. ING 생명보험에서 컨설턴트로 일하는 잘 아는 선배 하나는 항상 상대방을 칭찬해주는 독특한 장점을 가지고 있다. 그래서 그 선배는 늘 최상위권의 보험가입 실적을 올리고 있다.

상대방의 장점을 칭찬해주는 것과 병행해서 상대방의 자아를 존중해주는 일이 중요하다. 당신이 상대방을 인정해주면 상대방도 당신을 인정해준다. 당신의 사소한 말이나 행동으로 인해 상대방의 자존심은 깊은 상처를 입게 된다.

아. 팀내 혹은 사내외를 막론하고 적을 만들지 마라

『Trust』라는 책을 쓴 프랜시스 후쿠야마는 한국을 저 신뢰 국가로 분류하고 있다. 한국은 시장 메커니즘에서 신뢰구조를 갖지 못하기 때문에 이를 혈연, 지연, 학연 등에서 찾는다는 것이 그 요지이다. 회사를 직접 운영하면서 많은 사람들을 만나다 보니 인간관계가 얼마나 중요한지를 새삼 깨닫게 된다. 그리고 항상 어디서나 생활을 깨끗하게 잘해야겠다는 생각을 거듭하게 된다. 사람들을 만나다 보면 한 다리만 건너면 아는 사람을 알게 되기 때문이다. 이런 사실을 확인 할 때마다 만약에 조금이라도 평판이 나쁜 행동거지를 해왔다면 사업하기에 치명적인 약점이 될 수 있다는 것을 자주 깨닫곤 한다.

자기가 속한 조직내는 물론이고 사회 생활을 하면서도 절대로 적

을 만들어서는 안 된다. 당시는 아무렇지 않게 생각했던 사람이 언제 어디서 나의 앞길을 막는 존재로 다가설지 모른다. 적을 만들지 말고 거꾸로 나를 도와줄 수 있는 협력자를 많이 만들어 내야 한다. 회사내 혹은 회사 밖에서 생활할 때 제 아무리 어렵고 화나는 일이 있더라도 이를 표출하지 않도록 하라. 나에게 크게 한번 당한 사람은 언제든지 적으로 돌변할 수 있기 때문에 늘 조심해서 생활해야 한다.

물론 적을 만들지 않는 사람은 소극적이거나 우유부단한 사람으로 비취질 수 있다. 그러나 적을 만들지 않고 항상 남을 배려하고 공경하고 섬기는 자세로 살아간다면 우유부단하다고 평가받기보다는 오히려 심지가 확고한 믿을 만한 사람으로 평가받을 수도 있을 것이다.

자. 좋은 평판(Reputation)을 늘 유지하라

**좋은 평판**을 가져가는 것만큼 좋은 일도 없다. 여기서 좋은 평판이란 능력도 있고 인간성도 좋다는 것 두 가지를 겸비하는 것을 말한다.

평판이 사회 생활에 얼마나 큰 영향을 끼치는 지를 구체적 사례를 들어 살펴보기로 하자.

만약 어떤 사람이 무슨 일을 하다가 실패하는 경우에 평상시에 좋은 평판을 유지해온 사람한테는 ‘그 사람이 그럴 리가 없다. 뭔가 특별한 피치 못할 이유가 있을 것이다’라는 반응을 보일 것이

다. 그런데 만약 평판이 좋지 않은 사람이 그 일에 실패했다면 똑같은 상황인데도 불구하고 그를 아는 많은 사람들이 이렇게 말할 것이다. ‘내 그럴 줄 알았다’고...

반대로 어떤 사람이 뭔가 큰 일을 해 냈을 경우, 평판이 좋은 사람이라면 ‘당연히 그렇지, 언젠가는 성공할 줄 알았다’는 반응을 얻는 반면, 평판이 안 좋은 사람이 성공했을 경우 사람들의 반응은 ‘어쩌다 운이 좋았겠지’라는 것일 것이다.

세상은 너무나 복잡하다. 그래서 많은 사람들은 복잡한 세상에서 현명하게 살아가기 위해서 사람과 상황을 판단하는 나름대로의 간편한 공식을 가지고 살아가고 있다. 평판이라는 것이 바로 그런 것이다. 늘 좋은 평판을 가져가는 것은 그래서 대단히 중요하다.

### 상대방이 당신을 좋아하게 하는 스킬

- 1 | 상대방의 이름을 기억하라.
- 2 | 당신과 함께 있는 사람이 긴장을 느끼지 않을 만큼 소탈한 사람이 되라.
- 3 | 너그러운 사람이 되라.
- 4 | 이기적이어서는 안 된다. 자연스럽게 겸손한 태도를 취하라.
- 5 | 무슨 일이나 관심을 갖는 태도를 취하라. 그들의 생각을 충족시키기 위해서는 책을 많이 읽고, 많은 사람과 대화하고, 여행 등을 통해 견문을 넓힐 필요가 있다.
- 6 | 원만한 성격을 갖도록 하라.

7 | 사람들을 좋아하도록 노력하라.

8 | 단 한번이라도 다른 사람의 성공이나 행운을 축복할 기회를 놓치지 말라. 마찬가지로 남의 슬픔이나 실패에는 위로의 말을 잊지 말라.

9 | 사람들에게 힘을 주라.

〈적극적인 사고방식에서〉

## 안 되는 일은 없다는 사고방식

**책임자로서** 일을 맡아서 하다보니 유독 ‘이러 이러해서 안 된다’고 말을 하는 직원들이 많은 것 같다. 나는 우리 직원들에게 ‘내 앞에서는 안 된다는 말을 하지 말라’고 강한 어조로 얘기하곤 한다.

내가 10여년 동안 다니던 회사를 그만두고 나올 때 누군가 ‘그 친구는 안 된다고 말하는 경우가 없다’라고 말하는 것을 들었다. 그때는 별 대수롭지 않게 생각했는데, 밖에 나와서 직접 회사를 경영해 보니 사람마다 그러한 편차가 굉장히 심하다는 것을 발견하게 되었다. 아니나 다를까 어떤 사람이 일을 대할 때 어떤 자세를 가지고 있느냐에 따라 그 결과는 현격한 차이를 보여주는 것 같다. 즉 ‘된다’, ‘할 수 있다’, ‘해보겠다’라는 말을 즐겨하는 ‘I can doism’으로 뭉친 사람이 역시 탁월한 성과를 이루어내는 것을 자주 보게 된다.

그리고 경영자로서 아랫사람에게 일을 시킬 때 ‘안 된다’, ‘이래서 어렵다’라는 말을 많이 하는 사람보다는 ‘해보겠다. 할 수 있다’

고 말하는 긍정적이고 적극적인 사람에게 보다 많은 일을 시키게 되고, 얘기도 더 많이 나누게 되는 경향을 나 스스로에게서 발견하곤 한다.

나는 어떤 일을 처음부터 불가능하다고 생각하면서 접근하는 사람과 그렇지 않은 사람은, 그 자체만 가지고도 이미 인생에서의 성공여부는 결론이 났다고 생각한다.

안 된다고 생각하는 사람은 모든 일에서 항상 안 되는 원인과 이유만을 찾게 된다. 상급자인 내가 그 문제를 풀어주면 금방 어디서 또 안 되는 이유를 가져와서 또 안 된다고 한다. 반대로 된다고 생각하는 사람은 다른 사람이 반대의견을 제시하면, 되는 이유를 찾아오고, 또 다른 안 되는 이유가 나타나면 또 거기에 맞는 해결책을 찾아오곤 한다.

그래서 결국 사람이 어떤 자세로 일을 하느냐에 따라 회사에서의 업무 성과는 완전히 차이가 나게 되고, 된다고 하는 사람 주변에는 그런 사람만 모이게 되고, 부정적이고 비판적인 말을 자주 하는 사람 주위에는 역시 그런 사람들만 모이게 된다.

결국 긍정적인 사람에게 일을 맡기면 안될 일도 되고, 부정적인 생각을 가지고 있는 사람에게 일을 맡기면 될 일도 안되게 되는 결과를 자주 보게 된다.

그대가 관리자, 혹은 경영자라고 생각해 보라. 누구와 함께 일하고 싶고, 누구를 키워주고 싶겠는가?

지금 이 순간부터 회사 생활을 하는 동안은 결코 ‘No’라는 단어

를 입에 올리지도 않고, 오직 'Yes' 라고만 할 수 있는 적극적이고 낙관적인 사고방식을 견지하길 바란다.

## 근성을 가지고 생활하라

**요즘 대학생이거나** 대학을 갓 졸업한 젊은이들은 과거에 비해 훨씬 더 믿음직스럽다. 자기개발과 자기 관리를 철저히 하고 요구할 것은 당당하게 요구할 줄 안다. 능력도 갖추고 있고 떳떳하고 당당한 모습이 보기가 좋다. 그런데 이제 막 사회에 첫발을 내디딘 젊은이들한테 아쉬운 점이 있다면 어떤 일을 하다 안되면 쉽게 포기하는 경향이 있다는 점이다. 직장생활과 최고경영자가 되고자 하는 길은 장기 레이스임을 잊지 말자. 대개의 경우 너무나 쉽게 포기하고 좌절하는 경우를 보는데, 젊음을 무기 삼아 하는데 까지는 최선을 다해서 해보는 자세가 절대적으로 필요하다.

현대그룹 창업자인 고 정주영 회장의 자서전 『시련은 있으나 실패는 없다』를 보면 재미있는 일화가 있다. 미물 중에 미물인 '이'가 그 주인공이다. 정주영회장이 젊어서 막노동자로 일할 때 거처가 없어서 창고에서 자는 일이 많았다고 한다. 그때 가장 문제가 되었던 것이 '이'였다. 그래서 정주영 회장은 머리를 써서 책상 같은 것을 침대 삼아 자기 시작했는데 며칠이 지나지 않아 '이'들이 책상다리를 타고 올라와서 또 괴롭히곤 했다고 한다. 그래서 다음에는 그 책상다리 밑에 물을 넣어서 도저히 올라오지 못하게 했더니 며

칠이 지나서 다시 '이'들이 몸을 물어뜯더라. 깜짝 놀라 원인을 찾아보니 '이'들이 벽면을 타고 천장까지 가서 사람이 있는 곳 위에서 떨어져 살을 물어뜯더라는 얘기이다. 미물이 이럴진대 만물의 영장인 사람이야 하겠다는 근성을 가지면 못할 일이 없을 것이다.

## 자기 업무영역 넓혀가기

**회사 생활을** 하다 보면 자기 업무 영역을 점점 더 넓혀 가는 사람이 있는가 하면 자기 업무 영역을 점점 더 좁혀 가는 사람이 있다.

아주 짧은 기간 안에는 두 사람간의 차이가 잘 드러나지 않지만 대강 1년 정도만 지나도 이 두 사람간의 업무 능력이나 다른 사람들로부터의 평판은 현저하게 차이가 나기 시작한다.

원인은 여러 가지 있을 수가 있다. 우선 일을 적극적으로 하겠다는 정신 자세부터 차이가 날 것이며, 무엇보다도 일을 처리하는 능력에도 근본적인 차이가 있게 마련이다. 업무영역을 넓혀 가는 사람이 되기 위해서는 일을 즐길 줄 알아야 하며, 일에서 배우겠다는 자세가 투철해야 한다.

어쨌든 중요한 것은 차세대 비즈니스 리더가 되겠다고 하는 사람은 결코 일을 줄여 가는 사람이 되어서는 안 된다는 점이다.

일에 치여 보이더라도, 혹은 워커 홀릭이 되더라도 반드시 일을 점점 더 많이 처리하고 상사를 비롯한 주위 동료들이 점점 본인에

게 더 많이 의지하는 사람이 되게끔 본인을 단련시켜 나가는 것이 비즈니스 리더로 성장하는데 있어서 첫 단계가 된다.

그러면 점점 더 일이 재미있게 되고, 업무 능력도 향상되게 된다. 그리고 여러 분야의 경험을 더 많이 쌓게 되고, 회사에서 특별한 프로젝트가 생길 때 우선적으로 대상으로 꼽히게 되는 영광을 얻게 될 가능성이 높다.

실제 어떤 사람과 함께 3개월만 일을 하다보면 모든 직장인이 두 가지 유형으로 분류되는 것을 쉽게 파악 할 수 있다.

업무 영역을 넓혀 가는 사람은 위에서 일이 떨어지면 아주 즐거워하는 타입이고, 좁혀 가는 사람은 일이 떨어지면 우선 싫은 표정을 짓게 된다. 일을 넓혀 가는 사람은 위에서 업무 지시가 없더라도 일을 만들어 가는 스타일이고 줄여 가는 사람은 업무 지시가 없으면 가만히 앉아서 기다리는 스타일이다. 상당기간 업무가 주어지지 않으면 일을 넓혀 가는 사람은 초조해 하는 반면, 일을 좁혀 가는 사람은 그런 시기가 좀더 오래가길 원한다.

이런 상태가 3년만 지나가면 이 두 사람간의 차이는 현격하게 드러나고 이렇게 3년 정도를 허송세월한 사람은 특별한 계기가 없으면 직장에서 낙오자가 되기 쉽다. 그가 어떤 배경을 가졌던가하는 것은 이미 논의의 대상이 되어버린 것이다.

## 브랜드 가치 올리기 & 이미지 메이킹

**지금부터** 10년 후에 연봉 100억원을 받는 CEO가 되기 위해서는 10년 동안 꾸준히 각자가 맡은 분야에서 ‘나’라는 브랜드 가치를 높이도록 해야한다. 정보기술의 발전상을 짚어볼 때 기존 사무직 업무의 90%는 10년 안에 사라진다고 예측되고 있다. 획일적인 업무가 아닌 차별화된 자신만의 가치를 만들어 내는 전문가가 되어야만 이런 경영환경의 변화 속에서 살아 남을 수 있다.

그런데 실제로 회사에서는 한 분야의 전문가로 이름을 날리는 사람들에게 나타나는 좋지 않은 모습을 종종 보게 된다. 그중 하나는 자기가 가진 특정분야의 전문적인 지식을 혼자서만 독점하려는 경향이 크다는 것이다. 즉 자기가 가진 지식을 공유하게 되면 자신의 고유 전문영역이 침범 받아서 자신의 브랜드 가치를 떨어뜨린다고 생각하는 경우이다. 그러나 최근에 조직학습과 지식경영의 발달로 이와 같은 지식의 독점보다는 오히려 지식의 공유가 자기의 전문 지식을 더 키워준다고 학습조직 분야에서 독보적인 입지를 구축하고 있는 외국어대 권석균 교수는 말하고 있다.

두 번째 문제는 자신의 전문영역을 자그마한 영역으로 한정지으려고 하는 경향이 크다는 것이다. 이제는 그리고 앞으로는 더욱 더 다방면의 전문지식을 가진 사람들만이 전문가로서 살아남게 되는 세상이 될 것이다. 따라서 자신이 영향력을 미칠 수 있는, 그리고 정확하게 이해 가능한 전문영역을 끊임없이 넓히려는 자세가 필요하다.

이미지 메이킹을 위해서는 자신의 본 모습을 있는 그대로 보여주

는 것이 필요하나 실제로 외부인이 인식하는 경우와 자신의 본 모습이 다른 경우가 일반적이다. 따라서 적극적으로 이미지 메이킹을 해 가는 것도 중요한 전략과 실행 과제중의 하나이다.

나는 나 자신이 외유 내강형이라고 판단한다. 그러나 많은 사람들, 특히 상사가 나를 유약한 사람에 가까운 쪽으로 보고 있다는 사실을 오래 전에 인지한 적이 있었다.

남이 나를 어떻게 평가하는 것이 무슨 대수냐 하고 생각할 수도 있다. 그러나 문제는 거기에서 끝나는 것이 아니다. 일이 맡겨지는 것도 그렇고, 미처 생각지 못했던 많은 문제가 이미지 불일치에서 파생될 수 있기 때문에 이미지 메이킹과 포지셔닝(Positioning)은 대단히 중요하다.

건강한 이미지 창조를 위해서는 자기 분야에 대한 전문적인 지식과 책임감등의 확보가 필요하다. 자신감 있는 태도와 긍정적이고, 적극적인 자세와 미소 띤 얼굴을 늘 가져갈 필요가 있다.

함께 일할 사람을 현명하게 선택하고 자기 중심적 사고에서 탈피하는 것도 이미지 관리에 많은 도움을 준다. 저 사람은 이기적이다라는 생각을 남이 가지고 있다면, 협동과 자기에의 충성을 끌어낼 수 없는 것이다.

나 자신은 지금까지 외부 이미지에 거의 신경을 쓰지 않고 살아왔다. 그러나 이미지가 미치는 영향, 특히 선입견이 미치는 영향의 막대함에 비해 이미지 관리를 위해 투자하는 것이 너무 적었다고 반성하고 있으며, 이제는 내가 맡고 있는 회사의 가치를 올리기 위

해서라도 CEO로서의 Brand 가치를 제고하기 위한 노력을 해야겠다고 생각한다.

그렇다고 이미지 관리만 하는 표리부동형 이미지 관리는 하지 않는만 못하므로 주의해야 한다. 무엇보다도 이미지 관리를 위한 왕도는 인품을 먼저 닦는 것이다. 즉 이미지 관리를 위한 선행조건으로 도덕성을 가꾸어 나가는 것이 필요하다.

참고로 최근 베스트 셀러가 되고 있는 『Good to Great』에서 저자는 위대한 기업이 되기 위한 첫 번째 조건으로 겸손하면서도 업무 처리에 있어서는 열정과 최선을 다하는 CEO를 꼽고 있다. 연구자들은 아이아코카 크라이슬러 전 회장 처럼 외부활동에 치중하는 떠들썩한 자기 중심형 CEO 보다는 자기를 잘 드러내지 않고 조용하고 겸손한 품성을 지녔으면서도 일에 있어서 만큼은 사생결단으로 업무를 추진하는 그런 CEO들이야말로 최고의 기업을 만드는 최고경영자라고 평하고 있다. 이것이 미래의 경영자로서 자신의 이미지를 만들어 가려는 우리에게 시사하는 바는 대단히 크다고 할 수 있다.

## 2) 평생학습(Life -Long Learning)

**지식정보사회**라는 개념이 갖는 의미는 실로 다양하다. 그 중 대표적인 것이 미래에는 지식이 주요한 자산이 되고 지식을 가진 자가

사회의 주역이 된다는 것이다. 과거에는 교육과 학습은 주로 학교에서 하는 것으로 알고 있었고, 학교를 졸업한 이후에는 공부를 하지 않아도 되는 것으로 생각했었다. 직장 생활을 하면서 공부를 해야 한다면 이해를 하지 못하는 어른들이 많았다. 그러나 이제는 학교교육만으로는 불충분한 시기가 되었다. 오히려 학교교육은 전체 인생에서의 교육과 학습을 잘하기 위한 기초적 능력을 배양하는 초기적 과정으로 인식되어야 하고, 대학을 졸업한 이후에 본격적인 학습을 하게 된다. 그것이 바로 지식사회의 모습이다. 결국 개인의 경쟁력이 어느 대학 무슨 과를 나왔느냐가 아니라, 직장생활을 하면서 어떤 업무 경험과 학습을 했는가에 따라 달라지는 사회가 된 것이다.

영어로 졸업을 뜻하는 Commencement는 끝이 아니라 시작을 의미한다고 한다. 대학 졸업과 동시에 이제 평생학습의 새로운 장을 시작한다는 의미에서 참으로 의미심장한 표현이라 할 수 있다.

지식사회에서 승자로 남기 위해서 아니, 그 보다 한발 더 나가 지식사회를 이끌어갈 비즈니스 리더로 성장하기 위해서 평생학습(Life-long Learning)은 그야말로 필수 중에 필수 조건이다.

이제는 어느 학교를 졸업했고 무엇을 전공했는지는 그다지 큰 고려 요인이 아니다. 오히려 학교를 포함하는 전체 인생을 통틀어서 지식과 학습의 포트폴리오를 어떻게 구성하느냐가 인재를 파악하는데 있어서 핵심적인 고려 사항이다.

즉 전체 인생을 통해 어떤 분야를 학습했고, 어떤 전문영역을 가

지고 있느냐가 중요한 때가 되었다. 더 나가서는 지금까지의 학습과 지식 포트폴리오(이를 Skill Mix라고도 할 수 있다) 이외에 학습을 할 수 있는 기본적 능력, 그리고 지속적으로 학습하려는 의지와 이를 위한 시간과 비용의 과감한 투자가 미래 성공여부를 가르는 척도가 되었다 할 수 있다.

### 자기개발비는 비용이 아니라 투자이다

**회사에서** 흔히들 하는 얘기 중에 '연구개발비는 비용이 아니라 자산이다'라는 말이 있다. 이는 연구개발에 지출하는 현금이 현재의 수익 창출을 위해 쓰여지는 것이 아니라 미래 어느 시점에서의 가치와 수익을 창출하기 위해 지출하는 선 투자라는 것을 강조하기 위한 것이다.

좀더 현실적으로 이를 설명하면, 단기적 경영성과에 얽매일 수밖에 없는 경영자들에게 장기적 관점에서 투자를 집행하라는 일종의 유인책이 된다. 일반적으로 단기적 성과에 의해 평가받는 경영자의 경우, 회사의 장기발전과 직접적인 관련을 갖는 연구개발은 소홀히 하는 경향이 있기 때문이다.

그래서 연구개발비를 비용이 아닌 자산으로 인정해 주면서, 즉 단기 손익에 영향을 미치지 않게 해주면서 연구개발을 독려하고 있다.

나는 금호그룹 회장부속실에 근무하면서 계열사의 경영실적을

평가할 때 연구개발비, 교육비, 마케팅비 등 회사의 장기적인 성과와 관련이 있는 항목은 경영자 평가시 손익에서 차감해주는 정책(즉 이들 비용 만큼을 각사 영업이익에 가산해서 회사 실적을 계산하는 방식)을 기안하여 시행한 적이 있었다.

우리 회사에서는 총 매출액의 5%를 지식투자비용으로 산정해 놓고 있다. 이러한 비용은 종업원 교육비, 도서 구입비, 세미나 참석비등으로 지출되고 있다.

이와 같은 논리는 개인의 생활에도 그대로 적용될 수 있다. 학습과 자기개발은 많은 돈과 시간이 들어가는 장기적인 투자이다. 이들은 당장에는 수익과 뚜렷한 효과가 나타나지 않지만 장기적 관점에서 과감하게 투자를 해야 할 부분이다.

내가 잘 아는 학교 선배는 남편과 자신의 전체 수익중 10%를 지식을 위한 투자비로 지출한다는 계획을 가지고 살고 있다고 나에게 말한 적이 있다. 나도 꼭 몇 %라는 수치 계획을 가진 것은 아니지만 자기개발과 학습을 위한 투자는 아끼지 않고 있다. 컴퓨터 구입 및 학원 교육, 관련 도서 구입, 세미나 참석 등에는 거의 무조건적으로 비용을 지출하고 있다. 반면에 다른 부분, 즉 옷이나 외모를 가꾸는데, 기타의 활동에는 거의 관심을 보이지 않는다. 처음 아내를 만났을 때 아내는 나의 이런 생활 및 구매 태도를 잘 이해하지 못하는 듯 했으나 이제는 확실히 이해하고 있다. 나는 아내와 딸이 미국에 살고 있는 관계로 평균 45일 간격으로 1주일씩 뉴욕에 머무른다. 내가 뉴욕에 있을 1주일 동안 가장 심혈을 기울이고

1 순위로 하는 일이 있다. 그것은 바로 미국내 최대 서점인 반스앤노블(Barnes&Noble)을 방문하는 것이다. 하루 내지 이틀 정도는 반스앤노블에 들러 최신 서적부터 경영, 경제, 컴퓨터 관련 서적을 많게는 10권 정도씩 구입하고 있다.

지식정보화 사회를 이끌어갈 리더로 성장하기 위해서는 학습과 자기개발을 위한 투자는 정말이지 아끼지 말아야 한다. 이를 위한 투자는 돈과 시간이 될 것이다. 물론 지식관련 투자라고 해서 불합리하게 막무가내로 투자할 수는 없다. 희소한 자금과 시간이라는 자원을 어떻게 하면 효과적이고 능률적으로 투자 할 것인가는 당연히 고려되어야 할 것이다.

본인의 총수익의 10%와 전체 여유시간의 50%를 10년간 지속적으로 지식획득을 위한 투자활동에 지출할 수 있는 용기를 가진 자만이 미래의 최고경영자가 될 자격이 있다고 하면 지나친 말이 될까?

## 하루 25시간 살기

**회사일과 자기개발** 두 가지를 다 잘하기 위해서는 결국 부족한 시간을 스스로 만들어 내는 수밖에 없다. 언젠가 TV 광고 중에 '매일 늦게 들어오죠. 쉬는 날은 잠만 자죠' 하는 카피(Copy)가 있었던 것으로 기억한다. 실제 직장생활을 해본 사람이면 누구나 이와 같은 사실을 인정할 것이다.



그러나 그렇다고 해서 위와 같은 습관을 가지고 자기개발을 위한 시간을 만들어내지 못하는 사람은 결국 평범한 직장인으로 살다 갈 것이 뻔한 일이다.

제 아무리 어렵다 하더라도 자기 개발을 위한 투자를 할 수 있는 사람만이 장기적 관점에서 승자의 반열에 오를 것이다. 김대중 대통령은 무슨 일이 있더라도 하루에 두 시간씩은 독서를 하는 것을 필생의 습관으로 살아 온 것으로 알려지고 있다. 나는 이와 같은 장기간에 걸친 독서와 사색이 김 대통령의 오늘이 있게 한 가장 큰 요인이 아니었을까 하고 생각한다.

아무리 바빠도 절대적으로 해야 할 일을 해내려면 남들보다는 하루 한 시간씩을 더 사는 수밖에 없다. 즉, 부족한 시간을 더 만들어 내서 남들이 24시간을 사는 것에 비해 자기는 하루 25시간을 사는 삶의 지혜를 발휘해야 한다.

하루 25시간을 사는 방법은 무슨 일이 있더라도 최소 한 시간씩은 자기 개발을 위해 쓰는 것이다. 그러면 평범한 사람들이 하루 24시간을 사는 것에 비해서 자기는 하루 25시간을 살게 되는 것이다. 만약에 1주일 중 3일을 이와 같이 하지 못했다면 토요일과 일요일에 이를 보충하는 것이 좋다.

요즘 신세대들에게는 직장 풍속도가 많이 달라지고 있다. 그들은 야근을 하기보다는 개인 시간을 갖는 것을 훨씬 더 선호한다. 과거에는 특별한 일이 없더라도 상사 눈치를 보느라고 퇴근을 못하는 경우가 많았다. 요즘 신세대들은 자기주관이 뚜렷해서 상사눈치를

보지 않고 일이 끝나면 과감히 퇴근한다. 상당히 바람직한 일이다.

그러나 개인이 가지는 시간이 없기는 옛날이나 지금이나 마찬가지이다. 과거에는 회사 일에 시달리느라, 요즘에는 레저 등에 시간을 뺏기거나 해서 궁극적으로 미래를 준비하기 위한 시간을 많이 가지지 못한다. 마음의 양식을 쌓기 위한 준비라든지, 업무지식을 쌓기 위해 자기개발에 쏟을 시간은 외부 환경에 관계없이 스스로의 의지와 노력에 의해서 만들어지는 것이다.

나는 1988년 12월에 처음으로 회사에 입사한 이래 과거 10여년 동안 아침시간을 활용해서 매일 두 시간씩은 자기 공부할 시간을 가지려고 노력해 오고 있다. 그럼에도 불구하고 내가 목표로 하는 것을 달성하기에는 턱없이 시간이 부족한 것을 늘 느낀다. 그래서 퇴근 이후 시간, 토요일, 일요일을 거의 학습하는데 사용하고 있다.

하루에 두 시간은 어찌 보면 적은 시간이라고 할 수 있다. 그러나 단순히 산술적으로 계산해도 그 절대적인 시간은 굉장히 크다. 하루에 두 시간 이면 일년 300일을 계산해서 전체 600시간이 된다. 하루에 10시간을 공부하는데 쏟는 고시생과 비교해도 1년 중에 전체 2달 이상을 순전히 공부만 하면서 지낼 수 있는 엄청난 시간이 된다.

한때 쉐러리맨의 우상으로 여겨졌던 삼성그룹의 이필곤 회장이나 현대의 이명박 회장등 전문경영인으로 출세한 사람들도 하루 한시간 이상은 자기 시간을 갖고 준비해온 사람들이라고 말해진다.

없는 시간을 쪼개고, 그래도 부족하면 하루를 25시간으로 늘려서라도 자기개발에 힘을 쏟는 다소 우둔하면서도 끈기 있는 자세가 결국은 내공(?)이 튼튼한 실력 있는 경영전문가를 만들어내는 것이다.

아직도 하루 25시간 산다는 의미를 정확히 이해하지 못한 사람들이 있을 것이다. 이해를 돕기 위해 우리 회사의 경영지식 사업부를 맡고있는 L이사를 예로 들어 보겠다.

L이사는 학부에서 법학을 졸업했으나 직장 생활을 할 때 회사에서 제공하는 MBA 프로그램을 마쳐서 경영학에 상당한 이론적 지식을 가지고 있다. L이사의 특징 중 가장 대표적인 것이 평생학습 개념을 몸소 실현한다는 점이다. 벤처기업의 속성상 우리 회사도 아침 일찍부터 저녁 늦게까지 일을 하는 경우가 많아서 아무리 강조해도 책을 읽으면서 학습을 계속하기가 쉽지 않다. 그래서 나를 비롯해서 많은 사람들이 늘 독서를 하고 학습을 해야 하는데 제대로 못한다는 강박관념을 가지고 하루하루 살아가고 있다.

L이사는 하루 출퇴근 시간이 3시간 40분 정도 소요되는 먼 거리에서 회사에 출퇴근을 한다. 다른 사람들에 비해서 시간을 내서 공부하기에는 훨씬 불리한 여건을 가지고 있다.

그런데 L이사는 이와 같은 불리한 여건 속에서도 회사내에서 가장 독서를 많이 하는 것으로 정평이 나있다. 그가 주로 책을 읽는 시간은 출퇴근 시간 전철 안에서이다. 그는 하루 출퇴근 시간을 활용해서 2시간 이상씩 책을 읽음으로써 계속하여 새로운 지식을 습

득한다.

하루 25시간 살기는 바로 이와 같은 것이다. 누구에게나 똑같이 주어진 하루 24시간을 남들보다 훨씬 더 소중하게 쪼개서 공부에 투자하는 것, 그래서 남들보다 한 시간씩을 더 만들어 내는 삶이 바로 그것이다. 좀더 구체적으로 말하면 다른 사람의 24시간 중에는 출퇴근 시간 3시간 반, 독서시간 2시간 해서 출근과 독서를 하는데 5시간 반이 소요되지만 L이사는 출근시간 3시간 반 그리고 독서시간 두시간 해서 3시간 반만에 남들과 똑같은 일을 해 내는 것이다.

물론 이것도 결국은 역설에 불과하다고 생각하는 이들이 있을 것이다. 그러나 깊이 새겨볼 필요가 있다.

또 다른 예를 들자면 남들보다, 그리고 평상시보다 한시간씩 덜 자는 것도 하루 25시간 사는 방법이 될 수 있다. 남들이 보통 7시간 잔다면 6시간씩만 자고 한시간씩 공부한다면 남들보다 하루 한시간씩 더 사는 것과 똑같은 일을 할 수 있기 때문이다.

## 책 많이 읽고 제대로 읽자

**지식사회에서** 제대로 살아가기 위해서는 지식을 많이 확보하는 것이 대단히 중요하다. 지식을 확보하는 방법은 여러 가지가 있다. 책을 통한 지식습득, 강의 및 전문가와의 토론을 통한 지식 습득, 신문기사나 잡지를 통한 지식 습득, 논문을 쓰고 학문을 연구하면

서 하는 지식 습득, 최근에는 인터넷 서핑을 통한 지식 습득 등 그 방법은 무수하다 할 수 있다. 각각의 방법들이 나름대로 장점과 단점들을 가지고 있을 것이다. 그 중 독서를 통한 지식의 습득은 요즘 젊은이들의 취향에는 다소 뒤떨어진다고 할 수 있다.

그러나 나는 지식을 습득하는 방법으로써 반드시 책을 많이 읽을 것을 권유하고 싶다. 지식을 습득하는 가장 기본적인 방법이 책을 통한 지식의 습득이기 때문이다. 특정한 지식의 교과서 노릇을 할 수 있는 것이 바로 책이다. 저자가 심혈을 기울여 저술한 책 한 권을 통해 저자의 지식 중 상당부분을 손쉽게 나의 지식으로 흡수할 수 있다는 점에서 책을 통한 지식 습득은 훌륭한 학습 방법이다.

다독이 좋으나 정독이 좋으나하는 논제가 있다. 책은 많이 읽고 또한 제대로 읽어야 한다. 나는 최고경영자가 되고자 준비하는 사람은 1년에 50권씩 10년 동안 500권의 관련 서적은 기본적으로 읽어야 한다고 생각한다. 물론 좋은 책을 찾아서 읽어야 할 것이다. 좋은 책을 찾기 위해서는 신문이나, 잡지에 소개된 책과 온라인 서점에서 추천한 책, 그리고 각계 전문가나 친지들의 추천에 의해 찾으면 되고, 2주일에 한번 정도는 교보문고등 대형서점에 들러 보는 시간을 갖는 것도 좋다.

책은 원서와 국문서적을 적당한 비율로 섞어서 읽는 것이 좋다. 또한 경영관련 서적을 중심으로 미래서적, 기술관련 서적, 정치 및 경제사회에 관한 서적, 그리고 소설 등을 적절한 비율로 섞어서 읽는 것이 좋다. 나는 중학교 3학년 때인가 김대중 대통령의 옥중서

신이라는 책을 읽고 깜짝 놀란 적이 있다. 당시 김대통령은 사형이 집행될지도 모르는 위기 상황에서도 일본어로 된 백과사전, 앨빈 토플러의 제3의 물결, 갈 브레이드의 불확실성의 세계, 그리고 이름을 잊어버린 소설책들을 옥중에서 계속 읽고 있었다.

1년에 50권은 적지 않은 분량이다. 이를 효과적으로 읽기 위해서는 동료들과 독서 클럽을 만들어서 같이 읽는 것도 좋다. 1997년에 금호그룹 패스트 트랙 1기 동료들간에 70여권의 책을 선정해서 2주일에 한번씩 돌려가면서 주제발표하고 토론을 했던 기억이 있다. 지식습득을 위해 대단히 좋은 방법이었다고 당시 독서토론회에 참석했던 멤버들이 말하는 것을 자주 들었다.

또한 저자와 직접 연락해서 강의를 듣고 토론하거나 해서 특정 분야에 지식을 가진 저자와의 관계를 가져가는 것도 좋은 방법이다. 현재 중기청에 근무하는 모 서기관과는 그렇게 해서 가까워진 사이이고 지금도 사업운영에 많은 조언을 받고 있다.

또한 책을 읽으면서 반드시 메모를 하는 습관을 가질 것을 권유하고 싶다. 그리고 마지막으로 절대 잊어버리면 안 되는 것이 책을 단순히 읽고 넘어가는 것이 아니라 책을 읽으면서 사색을 많이 하고 거기에서 아이디어를 많이 도출해 내야 한다는 것이다. 이는 최고경영자에게 가장 필요한 능력인 통찰력과 새로운 사업기획 능력을 배양하는데 직접적인 도움이 된다.

가능하면 이렇게 해보는 것이 좋다. 책을 읽으면서 아이디어 노트에다 책 별로 20개씩의 아이디어를 도출해서 정리해 보는 것이

다. 즉 새로운 사업에 관한 아이디어, 회사 운영에 관한 아이디어, 경영제안, 개인적 삶의 자세 등에 변화를 가져올 수 있는 아이디어 등 책 1권당 20개씩의 아이디어를 만들어 보면 1년에 50권의 책을 읽는다고 가정했을 때 의식적으로 1,000개의 아이디어를 생산해 낼 수 있는 훌륭한 창의력 개발 훈련이 될 것이다.

## 두뇌 활용 극대화

**사람의 뇌** 쓰기에 따라 그 결과가 엄청나게 차이가 난다고 한다. 직접 회사를 경영해 보면서 더욱 실감나게 느끼고 있는데 두뇌 활용을 극대화 한 사람과 그렇지 못한 사람의 생산성 차이는 몇 %가 아니라 수배 아니 수 십배에서 수 백배까지 차이가 난다. 지식사회가 진전됨에 따라 뇌를 최대한 활용하는 탁월한 능력을 지닌 한 사람이 수십만명을 먹여 살린다는 말의 의미가 현실화되고 있다.

인간의 뇌를 가리켜 '소우주' 라고 한다. 그만큼 그 가능성은 무한하다고 할 수 있다. 따라서 신체와 정신, 그리고 두뇌의 종합적인 개발 필요성이 크게 요구되고 있으며, 육체적 건강 못지 않게 두뇌의 건강에도 신경을 많이 써야 한다.

나는 몇 년 전부터 과학, 미래, 경영혁신, 리더쉽, M&A, 전략적 제휴, 도덕성, 문화, 두뇌활용, 감성지수, 음악, 미국 등의 용어(Terminology)에 많은 관심을 가지고 이들 분야에 대한 뇌 활용을 극대화하기 위해 의식적인 노력을 기울이고 있다. 신문을 보거나

라디오를 들을 때 인터넷을 검색할 때, 서점에 갈 때, 무의식적으로라도 그러한 단어들을 접하게 되고 관심을 가지게 된다. 따라서 그만큼 많은 정보와 지식을 흡수하게 되는 것이다. 지적인 호기심을 충만히 하는 것이 두뇌활용을 극대화시키는 촉진제 역할을 한다.

인간의 뇌는 무한하다는 인식을 먼저 하고 이를 최대화하기 위한 의식적인 노력을 기울이는 것이 21세기 지식사회에 걸맞는 훌륭한 전문경영인으로서의 경쟁력을 갖추는 지름길이다.

인간의 뇌는 확고한 신념이 있을 때 회로가 막힘이 없이 가장 조화롭게 움직인다고 한다.<sup>1</sup> 낙관적 사고는 자신의 건강에 유익할 뿐만 아니라 좋은 결과를 얻는데도 유익하다. 따라서 긍정적이고 적극적인 사고 방식을 가져가는 것도 뇌 활용 극대화를 위한 필요조건이 된다.

핑계 없는 무덤은 없다. 그래서인지 많은 사람들이 무덤의 핑계만을 찾고 있다. 안 되는 이유를 찾는 자세가 아닌 새로운 일을 어떻게든 해보자는 자세를 가지고 살아가면서 할 수 있다고 생각하면 무슨 일이든 할 수 있음을 명심해야 한다. 두뇌개발과 이의 활용 극대화도 마찬가지이다.

‘천재처럼 생각하기’ 프로그램으로 유명한 토드 사일리(Todd

1 본 내용은 내뇌혁명에서 일부 인용한 것이다. 두뇌활동 극대화와 I.Q. Raising에 관심이 있는 독자는 한번씩 읽어보길 권한다.

Siler)박사는 ‘창조는 돌발적으로 발생하는 우연의 산물이 아니라 학습결과’라고 하면서 천재는 만들어 질 수 있다고 말한다. 끊임없는 학습을 하게되면 누구나 두뇌를 천재수준으로 활용할 수 있다고 나는 믿는다. 과학자들에 의하면 보통 사람의 경우 뇌의 활용도가 5% 수준이라고 한다. 만약 많은 학습을 통해 뇌 활용도를 10%로만 높인다 해도 엄청나게 똑똑해진 자신을 발견할 수 있을 것이다. 산술적으로 계산하면 두뇌의 5%를 활용하는 사람이 I.Q가 80이라면 열심히 공부해서 10%의 뇌를 활용하게 된다면 160의 I.Q를 갖게 된다.

## 전문지식 영역의 확대

**자기개발과** 관련해서 중요한 것 중 하나가 바로 전문 분야 영역을 점점 더 넓혀가야 한다는 점이다.

인터넷 등 정보통신의 발달로 정보사회가 가속화되면서 전통사회에서는 지식보유 관련해서 독보적 지위를 구축하고 있던 각 분야의 박사들이 점차 경쟁력을 잃어가고 있다. 그 이유는 정보와 지식의 공유가 일반화되고 있고, 또한 일반인들이 전문 지식을 탐색하는데 별다른 어려움이 없어지고 있어서 굳이 학위를 가지지 않더라도 이에 걸맞는 지식을 보유한 사람들이 많아지기 때문이며, 역으로 박사학위를 가진 사람들이 전공 분야 이외의 여러 분야로 관심 있는 전문 분야를 넓혀 가는 노력을 소홀히 하기 때문이다.

이 책에서도 여러 번 강조했지만 경영전문가가 되고자 하는 사람은 다방면의 전문 지식을 갖추고 있어야 한다.

경영전략, 마케팅, 회계, 재무등 경영 각 분야는 물론이고, 정보통신, 바이오, 금융등 여러 가지 산업에 대한 기초적인 지식을 가지고 있어야 한다. 특히 해당 산업의 핵심 성공요인과 주요한 세력들(Major Player)에 대한 내용들은 익숙히 알고 있어야 한다.

이러한 내용 외에 최고경영자가 되고자 하는 사람은 무엇보다도 자기가 속한 회사의 전략 및 비전에 관한 보고서는 숙지를 하고 있어야 한다. 자기가 어떤 부서에 근무하더라도 마찬가지이다. 이 또한 의식적인 그리고 부단한 노력이 있어야만 가능하다.

지금까지 경험을 바탕으로 한 분야의 전문가가 되기 위한 방법을 나름대로 정의해 보면 다음과 같다.

첫째, 경영관련해서 특정 분야의 전문가가 된다면 인접부문의 전문가로 전문영역을 확장하는 것은 점점 더 쉬어진다. 경험곡선이 나 학습곡선이 여기서도 적용되는 것이다. 예를 들면 내가 만약 경영전략부문의 전문가가 되기 위해서 1년 동안 다양한 노력 끝에 전략 전문가가 되었다면, 다음에 마케팅 분야의 전문가가 되기 위해서는 9개월 정도의 노력이 필요하고, 전략 및 마케팅 분야에 대한 상당한 지식을 습득하고 있다면 인사조직 부문의 전문적인 지식을 쌓는 데는 6개월 정도가 소요되는 것이다. 이는 경영학 부문의 상호연계성이 높다는 점과, 한 분야의 전문가가 됨으로써 전문영역을 넓혀 가는데 뭔가 상승효과(Synergy Effect)가 있다는 것으로 설

명이 가능하겠다.

둘째, 특정 분야에 대한 전문가가 되기 위해서는 관련 서적을 최소한 10권에서 50권 정도 빠른 속도로 숙독할 필요가 있다. 이는 지금까지 내가 많이 활용해온 방법이다. 오랫동안 다니던 회사를 그만두고 인터넷 비즈니스 세계로 뛰어들 때도 이런 방법을 활용했다. 인터넷 비즈니스 관련한 국내외 서적 10여권을 읽고 나니까 어느 정도 감이 잡힌다는 기분을 갖게 되었다. 이러한 믿음을 바탕으로 나는 우리회사의 마케팅 컨설팅 사업부를 신설한 다음 팀원 전체를 이끌고 교보문고에 가 원서를 포함한 50여권의 책을 사서 본격적으로 조기에 마케팅 전문가가 되기 위한 노력을 경주할 것을 독려한 적이 있다.

인터넷 비즈니스에 관한 콘텐츠 제공으로 인기를 끌고 있는 아이비즈넷(<http://www.i-biznet.com>)의 창업동기 부분을 살펴보면 이와 비슷한 사례를 발견 할 수 있다.

아이비즈넷은 인터넷 세계의 놀라움에 매료된 두 명의 '약간 나이 든' 젊은이들에 의해 1998년 9월부터 본격적으로 시작되었다. 두 사람이 아이비즈넷을 준비하게 된 동기는 인터넷에서 창의성의 발현에 어떠한 제약이 가해지지 않는다는 자유로움과 모든 사람들에게 공평한 기회를 제공하는 평등사상을 발견하면서 부터였다. <중략>

1998년 9월부터 우리는 인터넷 비즈니스에 관한 자료를 좀 더 찾고 체계적으로 정리하는 작업에 들어갔다. 가장 먼저 한 일은 아마존의 웹사

이트를 방문하여 인터넷, 인터넷 비즈니스와 관련된 서적 수 십권을 주문한 것이었다. 책을 통해 체계적으로 정리된 인터넷 세계를 느꼈고 수 천개에 이르는 웹사이트들을 방문하여 직접 체험하면서 인터넷 비즈니스가 어떤 방식으로 이루어지고 있으며 어떻게 발전하고 있는 지를 분석하기 시작했다.

이 과정에서 우리는 인터넷 비즈니스를 체계화하여 정리한다는 것이 대단히 어려운 작업일 뿐만 아니라 빠르게 변화하는 인터넷 환경을 감안하면 어쩌면 무의미한 일 일수도 있다고 생각했다. 하지만 앞서 가는 기업들에 대한 분석이 새로이 시작하는 사람들에게는 의미 있는 방향성을 제시할 수 있다는 믿음으로 작업을 계속해나갔다. 콘텐츠를 작성하고 웹사이트를 구축하는 데에는 약 10개월이라는 기간이 소요되었다.

특정분야에 전문지식을 쌓기 위해 권장할 만한 보다 구체적인 사례를 들어보겠다. 만약 내가 지금 경영을 전혀 모른다면 나는 이렇게 하겠다. 서울대, 연고대, 카이스트 등은 물론이고 하버드를 포함한 해외 유명 경영대학 및 경영대학원의 커리큘럼을 입수해서 그들이 학교에서 배우는 전체 과목에 대한 교과서를 우선 구입하겠다. 그래서 가장 빠른 시일 안에 이 들을 독파하겠다. 50여권의 만화책을 싸놓고 단숨에 읽어 가듯이 그렇게 말이다. 그렇게 해서 1년 안에 최소한 200여권의 경영관련 서적을 읽어낸다면 경영학 일반에 관한 기초지식은 충분히 습득할 수 있을 것이다.

과연 그렇게 까지 할 필요가 있을까 하는 사람들이 많을 것이다. 그러나 손정의 소프트뱅크 회장과 박성수 이랜드 사장이 공통적으로 내세우는 것이 바로 그들이 창업 전에 수 천권씩의 경영서적을

읽었다는 점이다.

우연히도 그들은 창업 전에 병상에 누워있을 때 경영관련 서적 수 천권씩을 읽으면서 사업을 구상했다고 한다. 나는 이러한 방법이 상당히 효과적이라고 믿고 있다.

많은 사람들이 고개를 옆으로 흔들 수도 있을 것이다. 그러나 내가 보기에 그들이 그런 자세를 취하는 것은 자기들이 무엇을 모르는지를 모르기 때문이다.

최근 상당수 벤처기업들이 쓰러져 가는 것을 보면서 많은 생각을 하게된다. 일반적으로 벤처기업의 95%는 실패한다고 얘기되어진다. 내가 판단하기에 가장 큰 원인은 경영자가 경영을 모르기 때문이다. 겉으로 보기에는 단순해 보이는 경영이라 할지라도, 종업원의 채용과 유지 보상 등에 관련한 인사조직부터, 신제품 기획에서 판매에 이르는 마케팅, 자금 조달 및 운영에 관한 재무상의 문제등 복합적인 경영에 대한 종합적이고 체계적인 깊은 지식이 없이는 사업에서의 실패는 불을 보듯 뻔한 일이다.

그런 점에서 나는 독자들에게 본 서의 부록으로 있는 101권의 책은 반드시 읽어보기를 권유한다.

## 학습조직 만들기

**개인들이** 평생에 걸쳐 학습을 잘하기 위해서는 자신이 근무하는 회사는 물론이고 외부 네트워크에 학습하는 조직을 많이 만드는

것이 좋다. 최근 생산되는 지식의 양은 폭발적으로 증대하는데 반해 개인이 이를 전부 소화하는데는 무리가 따르기 때문에 효과적으로 지식을 습득할 수 있는 메커니즘을 만드는 것이 좋다.

아래에서는 어떻게 회사에서 학습조직을 만드는 지를 구체적인 사례를 들어 설명하겠다.

내가 금호셀화학 회계팀에 근무할 때 경리부 전체 직원은 자금팀 포함해서 10여명 남짓이었다. 나는 당시에 평사원이었다. 당시 내 생각에 자금팀을 포함한 경리부에 근무하는 직원들은 중급회계 정도의 이론적 배경은 당연히 갖추고 있어야 하는데 아쉽게도 많은 직원들이 그렇지 않았다. 따라서 나는 팀장과 부장을 설득해서 서울대 김성기 교수의 중급회계 책을 경리부 직원들이 돌려서 읽고 자료를 정리하고, 이를 매주 금요일 근무시간을 2시간 정도 할애해서 같이 학습하고 토론하는 일종의 학습조직을 만들었다. 그 책이 22장, 1000여 쪽에 이르는 방대한 양이어서 전체를 소화하는데 거의 반년이 소요되었던 것으로 기억한다.

또 하나의 예로 회장부속실에 근무할 때 TFT로 운영했던 북한 관련 프로젝트 팀을 들 수 있다. 1997년 당시 나는 북한정세의 불안정성이 향후 그룹의 미래에 상당한 영향을 끼칠 수도 있다는 판단하에 그룹의 대북한 관련 전략을 수립코자 테스크 포스팀을 만들었다. 팀은 외부 전문 교수를 자문으로 하고, 그룹 내 각 계열사 기획실 요원들 중에 북한 프로젝트에 관심이 있는 사람들 중심으로 이루어졌다. 팀의 역할은 북한 관련 시나리오 작성, 북한 진출

을 위한 그룹차원의 전략, 각 사업부문별 대북한 진출 전략 수립 등이었고, 프로젝트의 핵심 부분은 북한을 바로 아는 것이었다. 지금이야 북한에 대한 정보가 여과 없이 일반에 공개되는 편이지만 당시만 해도 북한에 대해 제대로 알기는 굉장히 힘든 상황이었다. 북한에 대한 기초 지식을 얻기 위해 우리는 1차적으로 2박 3일간의 합숙을 통해 전문가들의 지식을 전수 받는 기회를 가졌다. 세종연구소 박사, 연세대 교수, 탈북자, 북한관련 업무를 추진중인 LG 그룹 실무자, 그리고 통일원의 박사들을 모셔놓고 북한의 현상에 대해 분야별로 듣고 토론을 함으로써 북한에 대한 기초지식을 어느 정도 갖추게 되었다. 그리고 나서도 각 분야별로 북한관련 서적들을 대량 구입하여 읽고 토론을 계속함으로써 북한의 실상을 상당부분 파악하고 나서 북한 진출 전략 수립 작업에 들어갔다. 이 경우는 일과 학습이 같이 이루어진 사례이다.

앞에서 잠깐 언급했던 그룹내 패스트 트랙자들의 학습조직도 하나의 예가 될 것이다. 당시 미래 경영자가 될 사람이 읽어야 할 책 70권 정도를 나눠서 같이 읽고 토론하는 모임을 2주일에 한번씩, 업무시간이 끝난 토요일 오후 시간을 활용해서 가졌었다. 이와 같이 자신의 지위고하를 막론하고 조직 내에서 같이 학습하고 같이 성장할 수 있는 ‘학습조직(Learning Organization)’을 만드는 것이 개인들이 어려운 여건 속에서 업무를 하면서도 동시에 다양한 분야의 지식을 습득하는데 많은 도움을 준다.

회사 내에서 학습조직형 문화를 조성하는 것은 대단히 중요하다.

내가 학습함으로써 주위 직원들도 같이 학습하게 되고, 이것이 역으로 학습하는 분위기를 조성해서 근무와 학습을 병행하는 것을 자연스럽게 만들어준다.

일반적으로 회사원들 중에는 지식을 공유하지 않으려는 경향을 보이는 사람들이 많다. 특정 분야에만 지식을 가지고 있는 사람들의 경우 그러한 경향이 많다. 그러나 학습조직 문화를 만들어서 내가 가진 지식을 먼저 공유하게 되면 다른 사람들도 같이 지식을 공유하려는 부수적 효과를 거둘 수도 있다.

학습하고 이를 공유하는 메커니즘을 만드는 일은 비단 조직의 상사들만 하는 것은 아니다. 내가 얻은 지식이나 좋은 사이트, 좋은 책, 책을 읽고 난 후에 정리한 노트 등을 주위 사람들에게 배포하다 보면 자연스럽게 전체지식의 공유가 이루어지고 나도 더불어 지식의 폭이 넓어지고 깊이가 깊어진다.

내가 전에 몸담았던 금호그룹의 경우는 매일 아침 한 시간씩 자율학습을 할 수 있는 그룹 차원의 배려가 10년 가까이 내려와서 이제는 하나의 전통으로 굳어졌다. 직원들의 학습과 자기개발을 위한 그룹 회장단의 배려가 깃든 정책으로써 내가 그룹의 정책 중에서 가장 좋게 생각했던 것이 바로 그 제도였다.

우리 회사에서는 전체 직원에게 항상 학습할 것을 권장하고 이런 학습을 다양하게 해낼 수 있는 메커니즘을 상당수 개발하여 시행하고 있다.

예를 들면 전체 직원들이 매월 특정 분야의 책을 선정해서 읽고



요약해서 매월 말 진행되는 워크샵에서 이를 토론했다든지, 마케팅 관련 지식을 습득하기 위해 책을 선정해서 대표이사부터 마케팅 팀원 전부가 모여서 토론회를 계속해서 개최한다든지, 혹은 우리가 필요한 지식을 리스트 업(List-up)해서 국내의 유명한 전문가들을 초빙해서 고객 및 회원들까지 초청해 지식을 공유한다든지 하는 지식의 효과적인 창출과 이를 공유 확산하기 위한 많은 메커니즘을 만들어 놓고 있다. 실제로 우리 직원들 스스로 잭 웰치 회장의 자서전인 『잭 웰치 - 끝없는 도전과 용기』라는 책을 같이 읽고 토론하면서 잭 웰치의 경험과 지혜를 공유하는 모습을 보이고 있다.

개인 차원에서도 평생학습을 통한 경쟁력 배양을 위해 자기 자신은 물론이고 주위 네트워크를 활용해서 지식의 폭을 효과적으로 넓혀갈 수 있는 다양한 학습조직을 만들어 내는 것이 필요하다.

### 말단 공무원에서 KTF CEO된 이경준 사장의 평생학습

KTF 신임 대표이사에 취임한 이경준 사장은 해외 박사학위 소지자들이 준비한 통신업계에서 방송통신대학을 나온 특이한 학력을 갖고 있다.

9급 말단 우체국 공무원으로 사회의 첫발을 내딛어 매출 6조원의 대기업 CEO로 신분이 상승하는 과정에서 그는 학벌이나 출신지역 등 배경보다는 모든 것을 자신의 노력으로 일궈낸 자수성가형 인물이다.

1948년 전북 출생인 이 사장은 중학교에 입학하면서 홀로 상경, 서울에서 하숙을 하면서 공부를 했으나 중학교 2학년 때 아버지가 돌아가시면서 급격히 가세가 기울었다. 7남매의 장남인 그가 고향으로 내려가 농사를 지으면서 1968년 김제고등학교를 졸업했고 집안의 생계를 이끌기 위해 선택할 수 있었던 유일한 길은 공무원이 되는 것이라고 생각해 체신부 공무원 9급 시험에 합격해 군산 우체국에서 사회의 첫발을 시작했다. 당시 무선전송지원보였던 그가 했던 일은 가정과 사무실 등을 돌아다니며 고장난 무전기를 고쳐주는 것이었다.

이후 1973년 해외연수 시험에 수백대 1의 경쟁률을 뚫고 합격, 독일의 우정성에서 네트워크 설계 등 첨단 통신기술을 배웠으며 1978년 2년 과정인 방송통신대 행정학과에 합격하고 같은 해에 기술고시에도 패스했다.

이후에도 그는 시험보고 공부하고 또 시험보고 공부하는 과정

을 되풀이하면서 통신분야의 전문가와 경영인으로서의 자질을 높여나갔다. 1986년 미국 AT&T에 연수가는 시험에도 합격, 2년간 파견 근무를 했으며 귀국해 방송통신대가 4년제로 승격되자 전자계산학과에 입학, 만 44세인 1992년에 졸업했다. 이 후에도 1994년 연세대 산업대학원을 졸업했으며 같은 기간 전기통신기술사 시험에 합격해 자격증을 따냈다. 여기에 만족하지 않고 서울대 행정대학원 최고국가정책과정을 비롯해 이 대학 저 대학을 기웃거리면서 쓸만한 교육과정을 섭렵했다.

이같은 그의 공부에 대한 열정과 노력이 말단 공무원인 그를 통신분야 최고의 엔지니어로, 다시 기업경영인으로 변신시켰다.

지난 1997년 한국통신프리텔의 기술부문장(상무)을 맡아 이동통신 업계에서 최단기간인 1년여만에 전국에 PCS(개인휴대통신) 기지국과 중계기를 설치했으며 지난 2월부터 KT의 기획조정실장(전무)으로 일하는 과정에서는 그가 두루두루 공부한 것이 요긴하게 쓰였다.

‘하늘도 스스로 돕는 자를 돕는다’는 말을 좌우명으로 삼고 있는 이 사장은 “목표를 정하고 노력하면 시기가 문제이지 언젠가는 일이 이뤄진다”는 인생철학을 갖고있다.

“지금 인생을 돌이켜 보면 공부하고 시험본 것 밖에 없는 것 같아요. 고등학교를 졸업하고 10년 걸려서 초급대학을 나왔고 다시 또 10년 걸려서 4년제 대학을 나왔습니다”.

〈국내 모 일간지에서 발췌〉

### 3) 전문가 집단과의 Networking & 건강관리

#### 외부 전문가 네트워킹

**외부 네트워킹**에 관해서는 강조하는 사람들도 많고, 그 방법론도 무수히 나와 있는 것으로 안다. 『인맥 만들기』를 비롯해서 시중에 가면 관련 서적을 쉽게 찾을 수 있다. 본서에서는 4장 장기 실행전략 중 핵심역량 넓혀가기 부분에 전문가 네트워크 구축에 관해 많은 페이지를 할당해서 설명한 바 있으므로 여기서는 간략하게 보충 설명하고 넘어가기로 한다.

나는 우리 회사 직원들이 한 달에 한번 이상은 외부 전문가 네트워크에 참여하는 것을 권장하고 있다. 회사의 이름(HuNet: Human Networking의 약자)에 나와있듯이 휴먼 네트워킹의 중요성을 회사 차원에서 인식하고 이를 적극 독려하고 있는 것이다. 회사 차원의 목적이외에도 개인차원에서도 외부 전문가 네트워킹을 가져갈 것을 나는 희망한다. 나는 우리 회사 직원들이 언젠가는 모두가 사업가로서 자기 사업을 할 수 있어야 된다고 늘 강조한다. 그리고 그때를 위해 지금부터 전문가 네트워크를 구축해 나갈 것을 자주 권유하는 것은 물론, 내가 가지고 있는 외부 전문가 네트워크를 틈이 나는 대로 직원들이 같이 공유할 수 있게 배려하고 있다.

앞에서도 언급했지만 휴먼 네트워크를 구축하기 위해서는 다음과 같은 점을 되새겨볼 필요가 있다.

첫째, 뚜렷한 목적이 필요하다. 그 중에서도 학습을 지향하는 학습조직형 네트워크가 좋다.

둘째, 자신의 실력을 충분히 쌓은 다음에 네트워크 구축에 나서야 한다.

셋째, 항상 먼저 주고 나중에 받겠다는 자세를 견지해야 한다.

## 건강관리 & Leisure 생활

**나는 건강관리**에 상당한 주의를 기울이는 편이다. 회사를 창업한 이래 생활의 리듬이 깨지면서 근래에 주춤거리고 있지만 “웬 젊은 사람이 그렇게 건강관리를 철저히 하느냐”는 말을 들을 정도로 건강관리를 철저하게 해온 편이다. 아침 5시 30분에 일어나서 30분 이상 조깅하고 회사에 출근하는 습관을 근 10년 정도 유지해 왔었다.

인생은 마라톤이다. 그리고 최고경영자가 되는 길 또한 인생의 마라톤에 비유될 정도로 장기간이 소요되는 일이다. 그만큼 건강관리는 중요하다. 장기간의 경쟁에서 승리하기 위해서는 체력적인 뒷받침이 반드시 필요하기 때문이다.

건강관리는 30년 앞을 내다보면서 아니 50년 앞을 내다보면서 하는 것인 만큼, 미래의 경영자로서 준비하여야 할 요소 중 가장

어려운 것 중 하나라고 볼 수 있다.

우리나라 사람들은 건강관리에 지대한 관심을 가지고 있다. 그러나 많은 사람들이 힘들기는 하지만 근본적인 건강관리 방안인 운동 대신 몸에 좋다는 음식이나 보약으로 손쉽게 건강관리를 하려고 한다. 내가 맨 처음 뉴욕 맨하튼에 갔을 때 크게 놀란 것이 미국 사람들이 남녀노소 구분 없이 너무나 열심히 건강관리를 하는 모습, 그 중에서도 많은 사람들이 시도 때도 없이 조깅을 열심히 하는 모습이었다.

‘돈을 잃으면 조금 잃고, 명예를 잃으면 많이 잃고, 건강을 잃으면 전부 잃는다’는 말이 정말로 맞는 것 같다. 그러나 하루하루 사는데 급급하다 보면 그 중요한 건강관리를 제대로 해내는 사람들이 드물다. 특히 젊은 사람들이 그렇다.

다니던 직장을 그만두고 직접 회사를 차려 경영자로 생활한 지가 3년이 흘렀다. 처음 1년 동안은 신경 쓸 일이 너무 많고 직접 챙겨야 할 일도 많고 해서 그동안 열심히 해오던 건강관리를 전혀 하지 못했다. 심지어 초창기에는 1주일에 4일씩 회사에서 그것도 의자에 앉아서 새우잠을 자면서 일을 했던 기억이 생생하다. 그러다 보니 체력이 급속도로 떨어진다는 것을 느낄 수 있었다. 나름대로 근 10년 가까이 열심히 체력관리하고 운동하면서 건강을 유지해왔는데 불과 1년 만에 그동안 유지해왔던 체력이 급속히 소진되어 버린 것을 알 수 있었다. 체력이 소진되면 그만큼 똑같은 일을 하더라도 피로를 빨리 느끼고 일에 대해서도 의욕이 떨어진다는 것을 경험

적으로 알게 되었다. 그만큼 최고경영자의 체력관리는 중요하다. 최고경영자라는 직책만으로도 엄청난 스트레스를 받게 되고 수많은 업무에 지쳐 몸 관리를 하기가 어려운 것이다.

이후 회사가 어느 정도 안정을 찾은 시점부터 운동을 다시 시작해서 2년 동안은 아침에 헬스클럽에서 한시간 정도 운동을 한 후에 회사에 출근하고 있다.

최고경영자가 되기 위한 게임은 100미터 달리기와 아니고 마라톤임을 명심하고 늘 운동을 해야 한다. 체력이 떨어지면 업무 능률도 떨어지고, 신선한 아이디어도 많이 나오지 않게 된다. 최고경영자의 체력이 악화되면 회사의 가치도 따라서 떨어지게 된다. 건강을 잃으면 모든 것을 잃는다는 경구를 늘 생각하면서, 떨쳐서 일어나기 싫은 일요일 아침 침상을 박차고 일어나야 한다. 바빠서 운동을 할 시간이 없을 때는 일 욕심을 자제하면서 더 큰 욕심을 가지고 운동할 시간을 내도록 하는 것이 좋다.

삼성전자 윤종용 부회장은 매일 출근 전후에 냉온욕 20-30분 정도, 그리고 주말에는 4-5시간 집중적인 운동을 통해 건강관리를 한다고 한다. 개인적인 성향과 특성에 따른 적절한 방법을 골라서 꾸준히 운동을 하는 것이 좋다.

나는 최소한 1주일에 한번씩 등산을 하거나, 조깅이나, 수영등 유산소 운동을 꾸준히 해서 체력을 단련시켜야겠다는 계획을 가지고 있다. 조깅과 등산은 체력관리 뿐만 아니라 정신건강을 유지하는데도 큰 도움이 된다. 바쁜 일상 속에서 자기 자신을 돌아볼 수

있는 소중한 시간이 된다. 어려움을 극복하는 강인한 정신력을 배양하는데도 도움이 된다.

육체적 건강 못지 않게 중요한 것이 정신적 건강이다. 오늘날 전 세계 인구의 50%-70%는 감정 또는 육체에 미치는 좋지 못한 심리상태의 영향을 받아 앓고 있다고 추정되고 있다.

수많은 사람들이 건강이 좋지 못하다고 호소하는 것은, 그들이 먹는 음식이 나빠서가 아니라 그들의 육체를 좀먹고 있는 불건전한 감정 때문이다. 마음의 여유를 가진다는 것은 모든 일에 성공하는 진리이다. 건강한 정신에 건강한 육체가 깃든다는 말처럼 정신건강을 유지하기 위해서는 항상 긍정적인 사고방식, 적극적인 사고방식을 유지하도록 해야한다. 그리고 플러스 발상을 가지는 것이 좋다. 무엇이든 플러스 발상을 하는 습관을 가진 사람은 면역성이 강하여 좀처럼 병에 걸리지 않는 반면에 늘 마이너스 발상만 하는 사람은 한심스러울 정도로 쉽게 병에 걸리고 만다고 한다.

똑같은 상황, 똑같은 라이프 스타일임에도 불구하고 생기 있고 건강한 사람이 있는가 하면 늘 기운이 없고, 병약한 사람이 있다. 이 같은 차이는 대부분 '마음가짐'에서 비롯된다.<sup>1</sup>

이기호 전 보건복지부 장관은 '생활의 멋은 건강을 지키는 충분조건이다. 신앙생활이라든지, 봉사활동을 한다든지, 때로 가까운 데 여행도 해보고, 낯선 사람도 만나보고 새로운 품물도 접하고 또

1 하루야마 시게오의 내뇌혁명에서 인용한 내용임.

는 새시대의 변화된 문물을 받아들이고 배우는 것만으로도 충분하다. 결국 건강의 비결은 생활의 멋에 있고, 멋진 배움에 있다'고 자신의 정신 건강에 관한 철학을 밝힌 적이 있다.

육체적 건강을 위해 투자하는 것만큼 정신적 안정을 되찾는 투자를 해야한다. 즉 마음의 건강을 되찾기 위하여 시간을 할애하고 계획적인 노력을 해야한다.

아래에서 정신 건강을 위한 여러 가지 좋은 내용들을 정리해 보았다. 그 방법 중 하나는 조용히 앉아서 일련의 평화로운 생각을 머리에 떠올리는 것이다.<sup>1</sup> 또한 어떠한 외부 환경에도 흔들리지 않고, 쉽게 노하지 않는 평상심을 유지하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 도덕과 인격의 수련이 있어야 하겠다.

지치지 않는 가장 확실한 방법은 깊은 신념을 가지고 어떤 일에 몸과 마음을 바쳐 몰두하는 것이다. 밖에 나가서 무언가 하는 사람은 지치지 않게 마련이다. 자신 보다 훨씬 더 넓은 문제에 정신을 집중시킨다면 당신은 보다 많은 정력을 얻게 될 것이다.

인간은 행복해지려고 결심한 정도의 행복을 얻을 수 있다. 대부분은 우리들의 생각이나 태도에 의해 행복이나 불행을 만들어내고 있는 것이다. 아침에 일어나서 오늘 불행할 것인가 행복할 것인가를 결정하고 하루를 시작하는 것이 좋다.

또한 행복을 습관처럼 느낄 수 있어야 한다. 평화방송 강석 신부

1 적극적인 사고방식에서 인용.

님의 “매일 아침 일어나면서 그날 하루의 할 일이 많음을 감사하고 즐거운 마음으로 하루를 시작하라”는 말씀은 그런 점에서 정신건강을 유지하기 위한 훌륭한 방법이 될 것이다. 이런 자세를 유지하는 사람은 외부 환경 조건과 관계없이 늘 행복할 것이다. 그리고 정신건강을 유지하기 위해서는 감사하고 행복해하는 마음을 늘 가져가는 것이 좋다. 감사하고 행복해하는 마음과 친절이 깃든 봉사를 실천하면 자기도 모르게 행복해지기 때문이다.

대자연의 평화와 휴식을 많이 갖는 것도 재충전을 위한 좋은 기회가 된다. ‘따로 한적한 곳에 와서 잠깐 쉬어라(마가복음 6:13)’라는 구절이 있다. 의식적으로 긴장을 완화하는 것 또한 정신건강을 유지하기 위한 좋은 방법이다. 그래서 휴식과 긴장완화를 자주 하는 것이 좋다. 여행과 휴식을 통한 재충전이 그래서 절대적으로 필요하다. 또한 자주 흥분하거나 조바심하지 말고 마음을 평온하게 유지하는 것이 좋다. 빨리 가려면 오히려 노를 천천히 젓는 지혜를 가질 수 있어야 한다.

우리 회사는 창립 때부터 토요일 휴무제를 실시하고 있다. 그런데 업무를 하다 보면 토요일 일요일 할 것 없이 쉬지 못하고 업무를 해야 하는 경우가 많이 발생한다. 그러나 최근 들어서는 제 아무리 급한 일이 있더라도 일주일에 하루 정도는 쉬어야겠다는 생각을 자주 하고 있다. 일주일에 하루도 쉬지 않고 일에 매달리다 보면 자연히 새로운 사고와 아이디어가 고갈된다는 것을 자주 느끼기 때문이다. 주말에 충분히 쉬고 업무에 임하면 그 다음 주에는 왕성

한 뇌활동이 가능하기 때문에 쉬지 않고 오랫동안 일한 것에 비해 생산성이 훨씬 더 높아진다는 것은 어찌보면 당연한 일이다. 국민은행 김정태 행장은 오래 전부터 주말에는 모든 것을 잊고 한적한 주말농장에 가서 휴식을 취하고 재충전하는 생활을 해오고 있다고 한다.

개인적으로 주 5일 근무 환경에서 이들의 휴일 중 하루는 자기개발에, 또 하루는 편안하게 휴식을 취하는 데 할당하는 것이 좋다고 생각한다.

#### 상대방이 당신을 좋아하게 하는 스킬

- 1 | 심한 긴장감을 갖지 말라.
- 2 | 당신이 맡은 일을 좋아하도록 노력하라.
- 3 | 일의 계획을 세워 거기에 따라 실행하라.
- 4 | 모든 일을 한꺼번에 해치우려고 하지 마라.
- 5 | 마음의 태세를 바르게 갖자.
- 6 | 당신이 종사하는 분야에 유능한 사람이 되라.
- 6 | 마음을 여유 있게 가져라.
- 6 | 오늘 할 일을 내일로 미루는 일이 없도록 자기 자신을 단련하라.

#### 4) 감성지수(EQ), 도덕성 지수(MQ)올리기 & 신뢰쌓기

##### EQ 올리기

**얼마전까지는** 그 사람의 머리가 얼마나 좋은지를 주로 지능지수(I.Q)로 평가했었다. 그러나 최근 감성지수가 지능지수 못지 않게 중요한 척도로 등장하고 있다.

감성지수(E.Q : Emotional Quotient)는 심리학적으로 자기 감정을 다스리고 남의 감정을 이해할 수 있는 능력을 나타내는 수치이다. 점점 더 복잡해지는 산업사회에서 개인의 감정을 잘 다스리고 대인관계에서도 훌륭한 업적을 나타낼 수 있는 E.Q를 올리는 것이 차세대 비즈니스 리더에게도 핵심적인 요청사항이 되고 있다.

수년전에 한창 E.Q 열풍이 불 때 TV에서 E.Q의 사례를 하나의 장면으로 간단하게 보여 준 적이 있었다. 커피 자판기가 고장났을 때 사람들이 어떻게 반응하는가 하는 것을 가지고 E.Q 수준을 테스트하는 장면이었다. 그냥 모른 채 지나가 버리는 사람도 있었고, 또 어떤 사람은 주먹으로 두어 번 치다가 안돼서 돌아간 사람도 있었다. 심지어는 발로 팡팡 차는 사람까지 있었다. 이 테스트에서 가장 감성지수가 높은 사람은 자판기에 쓰여있는 고장 신고 전화번호를 보고 직접 전화를 걸어서 자동판매기를 고치게 함으로써 다른 사람들이 똑같은 낭패를 보지 않게 세심하게 배려하는 사람이었다. 나 같으면 똑 같은 상황에서 어떻게 했을까 곰곰이 생각해

보니 손으로 두어 번 치다가 그냥 가는 부류에 속할 것 같았다. 그 동안 나는 감성지수가 높을 것이라라고 막연히 생각했었는데 전혀 그렇지 않다고 깨달은 계기가 되었다.

아래에서는 하버드 비즈니스 리뷰에 나온 내용을 중심으로 E.Q를 올리는 방안에 대해서 살펴보기로 하겠다.

EQ는 유전적 특질인 IQ와는 달리 어떤 연령에서든 이를 터득할 수 있다고 한다. 그러나 이 같은 감성적 지능에 따른 기술을 습득하기 위한 학습은 결코 쉽지 않다. 감성적인 지능을 개발하기 위해서는 결심과 실천이 필요하기 때문이다.<sup>1</sup> 그러나 그 대가는 이를 충분히 보상하고도 남음이 있다.

이를 위해서는 자기 자신의 감성에 대한 다양한 분석이 우선적으로 이뤄져야한다. 앞에서도 언급했듯이 자신을 스스로 평가하는 일은 대단히 어렵기 때문에 부하, 상사, 동료들과 진지한 대화를 나누는 기회를 갖는 것이 중요하다. 그들이 사실대로 말해주는 것이 쉽지 않을 것이다. 그러나 그런 기회를 반드시 가질 필요가 있고, 그런 기회를 갖는다면 자신은 잘 모르는 여러 가지 감성적 약점을 파악하게 된다.

사람은 자기 자신을 과대 평가하는 경향이 있다. 특히 감성적 지능에 있어서는 더욱 그러하다. 자신의 감성적 자제력과 감정이입

1 서강 하버드 비즈니스 통권 93호 2000년 8-9월 호 : 효과적 리더십: 감성적 지능을 키워라.

에 대해 정확하고 냉정한 객관적 시각의 평가는 리더십을 배양하는데 필수적인 것이라 할 수 있다.

내 경우에도 회사 회의석상이나 개인들과 면담과정에서 그리고 업무를 지시할 때 보면 다른 사람들은 침묵하는 경우가 점점 더 많아지는 것을 보고 가까운 이사님들과 대화를 통해 내가 대화시간에 자제력을 잃고 자주 다른 사람의 견해를 차단하는 경우가 있었으며, 내가 좀더 많이 아는 것을 가지고 다른 사람의 기를 많이 죽이는 경향이 있다는 사실을 알게 되었다. 그래서 다른 사람들은 내 앞에서 말을 하면 결국 자기만 손해 본다는 인식을 자기도 모르는 사이에 갖게 되었다는 것이다.

최근에는 그러한 사실을 정확히 알고 이제는 좀더 자제하고 기다리고 경청하는 자세를 가지려고 노력하고 있다. 쉽지 않을 것이라는 사실을 잘 알지만 그래도 감성적 컨트롤과 다른 사람들과 협조해서 한마음으로 일함으로써 조직과 개인의 성과를 최대한 얻어내기 위해서는 그렇게 하는 것이 필요하기 때문에 참고 기다릴 수 있도록 나 자신을 좀 더 수양하기로 한 것이다.

감성적 지능을 개발하는 것은 주말에 세미나 참석을 통해서 이루어지는 것은 아니다. 이를 개발하기 위해서는 몇 달에 걸쳐 현직에서 부지런히 이를 실행함으로써만 터득할 수 있다.

감성적 능력을 개선하는 것이 왜 이렇게 몇 달씩 소요되는가? 이유는 지식습득에 필요한 대뇌 신경질이 아닌 감성센터가 관련되어 있기 때문이라고 과학자들은 말한다. 새로운 행위를 숙달하기 위

해 감성센터는 반복과 계속되는 실행이 필요하기 때문이다. 따라서 감성적 지능을 개발하는 것은 습관을 고치는 것과 유사하다.

행위결과를 빈번하게 반복할수록 뇌 회로의 기반은 견고하게 되고, 어느 시점에 가면 새로운 신경통로가 뇌의 기본사양으로 바뀌게 된다는 것이다.

## 도덕성(MQ) 올리기

**인간의 지능**을 I.Q라 하고, 감성 지수를 E.Q라고 한다. 최근에는 I.Q, E.Q외에 도덕성이 중요해면서 도덕성 지수를 나타내는 말로 M.Q( M.Q : Moral Quotient)라는 말을 자주 사용한다.

앞에서 미래 경영자가 가져가야 할 핵심역량 중 하나로 도덕성을 꼽았다. 그리고 도덕성을 향상시키기 위한 나름대로의 전략방향을 언급했다.

따라서 본 장에서는 도덕성 지수 올리기를 위한 구체적인 방법론들은 생략하고 몇 가지만 강조해서 설명하기로 한다.

건강관리의 중요성을 언급하면서 건강관리는 30년이나 50년 후를 바라보면서 장기적으로 관리해야 할 것이라고 강조한 것처럼, 도덕성 지수도 장기적 관점에서 관리해 나가야 한다.

도덕성 문제의 특징은 현재 문제가 되는 것이 과거 10몇 년 전에 있었던 행적에 기인하게 된다는 사실에 있다. 그래서 최고경영자가 되고 나서 도덕성 문제를 챙기려고 하면 안 된다는 것이다. 10

년 20년 앞을 내다보고 사전에 챙겨야 한다는 점이다.

최근 도덕성 시비에 의해 총리 지명 동의를 얻어내는데 실패한 두 명의 총리서리들도 전부 과거에 있었던 문제들이 이슈가 된 것을 알 수 있다. 그래서 더욱 문제가 심각하다. 지금 한일을 지금 사회에서 통용되는 도덕성 기준이 아닌 미래 사회에서 통용되는 엄격한 도덕성의 잣대로 평가받기 때문이다.

도덕성이라는 것이 이와 같이 장기간에 걸쳐 형성되는 이미지와 관련이 있기 때문에 일시적인 미봉책으로는 이를 해결해 낼 수가 없다. 따라서 이를 근본적으로 해결할 수 있는 방안을 찾아야 한다. 그것이 바로 고매한 인격을 수양하는 것이다. ‘모든 사람을 한 순간 속일 수 있고, 몇몇 사람을 평생동안 속일 수는 있다’. 그러나 모든 사람을 계속해서 속일 수는 없다. 그렇기 때문에 근본이 투명하고 도덕성이 갖추어지지 않고서는 점증하는 도덕성 기준을 맞춰 나갈 수가 없다.

진정한 리더가 되기 위해서는 사리사욕보다는 대승적 차원에서 목표를 가지고 살아가는 것이 좋다. 지금도 그렇지만 향후 10년 동안 다른 모든 것이 완벽함에도 불구하고 도덕성에 흠결이 있어 중도하차 하는 사람들이 부지기수로 늘어날 것이다. 이러한 사회적 요구에서 자유롭기 위해서 우리가 택할 길은 오직 하나이다. 고매한 인격을 갖추는 것이 그것이다. 인격을 갖추기 위한 방법은 개인마다 차이가 있을 것이므로 여기서는 자세한 언급은 하지 않기로 한다.



## 신뢰쌓기

“신뢰는 한번 무너지면 다시 회복하기 어렵다”. 신뢰를 쌓기도 어렵지만 깨어진 신뢰를 되찾기는 더욱 더 어려운 일이다. 그러나 많은 직장인들이 동료들간의 신뢰, 상사나 부하간의 신뢰, 그리고 유관 회사와의 신뢰를 너무나 쉽게 생각하는 경향이 있다.

한국유리 창업회장은 6.25 사변이 터져서 채권자에게 굳이 빚을 갚지 않아도 될 상황이었는에도 어렵게 채권자를 찾아서 빚을 모두 갚은 것으로 유명하다. 이와 같은 신뢰가 있었기에 그 이후에 많은 어려움에도 불구하고 수많은 세월동안 기업을 튼튼하게 경영해 오고 있다.

신뢰를 쌓고 이를 지켜나가기 위해서는 책임감과 약속 지키기, 신의 성실등은 기본 중에 기본이다. 그러나 이런 기본들이 의외로 너무나 많이 무시되고 있는 것이 현실이다.

신뢰를 쌓고, 약속을 지키고, 책임을 다하는 일은 즉각적으로 돈을 버는 일과는 오히려 반대의 일이다. 그러나 장기간의 인생 승부에서는 이와 같이 당장의 쉬운 길을 피하고 어려운 길을 걸어가는 것이 결국은 승리의 지름길이 될 것이다.

다시 한번 강조하지만 신의와 신뢰는 어느 것보다 바쁘지 말아야 한다.

도덕성 지수(M.Q), 감성지수(E.Q), 신뢰외에 한가지 더 강조한

다면 열정지수(P.Q; Passion Quotient)를 들 수 있다. 자신이 하는 일과 자기개발에 열과 성을 다하는 열정적인 자세야말로 업무 성과 달성은 물론이고, 장기적 관점에서 자신의 경쟁력을 높이는 데 절대적인 요소가 되기 때문이다. 많은 식자들은 21세기 엘리트가 갖춰야할 핵심적인 요소로 일에 대한 열정을 들고 있다. 잭 웰치 회장도 “모든 승자들이 공통적으로 가지고 있는 특성을 꼽는다면 그것은 바로 열정일 것이다. 그것이야말로 승리한 사람들과 다른 사람들의 차이를 가장 잘 나타내준다”고 말하면서 열정을 가진 인재의 중요성을 역설하고 있다.

### 권위있는 사람들의 10가지 특성 (특징)

- 1 | 정직, 신뢰
- 2 | 바람직한 역할 모델
- 3 | 배려
- 4 | 헌신
- 5 | 경청하는 자세
- 6 | 상대방의 업무를 후원하는 자세
- 7 | 상대방을 존중하는 자세
- 8 | 상대방을 격려하는 자세
- 9 | 긍정적, 열정적 자세
- 10 | 인정

## 5) Back to the Basic (기본에 충실하라)

**최근 코스닥** 등록 기업 및 벤처기업 CEO들의 비도덕적 행위가 연일 도마 위에 오르고 있다. 문제를 일으킨 경영자중에 투명성, 정도경영, 윤리경영의 중요성을 모르는 사람은 많지 않을 것이다. 다만 아는 대로 기본에 충실하지 못한 것이 그들의 잘못이다.

나는 최고경영자의 가장 중요한 행동 지침은 기본에 충실하는 것이라고 생각한다. 사장이 기본에 충실하지 않으면 이를 따르는 임원과 직원들도 기본에 충실하지 않게 되고 이렇게 되면 결국은 경쟁력 없는 회사가 되기 때문이다. 기본에 충실하는 것은 사장이 되어서만 필요로 하는 것은 아니다. 바로 직장생활을 하는 모든 시기, 그리고 일상생활의 모든 면에서 기본에 충실하게 생활할 수 있어야만 비로소 최고경영자가 되어서도 기본에 충실할 수 있다.

기본에 충실한다는 것은 의외로 간단하다. 우리 모두가 다 아는 평범한 것들이 바로 경영의 기본에 해당한다. 예를 들면, 최고경영자의 도덕성과 정도경영, 경영정보의 투명한 공개, 신뢰, 종업원을 최대한 존중하고 사랑하는 것, 좋은 문화를 가꾸가는 것, 최고경영자를 비롯한 고위임원의 솔선수범, 정에 의한 경영이 아닌 합리적인 인사원칙 견지, 주주중심의 경영, 수평적인 조직, 책임과 권한의 하부 위양(Empowerment), 그리고 전 사원의 참여에 의해 비전을 만들어 가는 조직, 지식경영, 적절한 성과 보상체계, 기술과 마케팅의 적절한 조화, 고객중심 경영, 이런 것들이 기본에 충실하

는 경영이다.

역으로 기본에 충실하지 않는 경영은 경영정보의 조작 및 은폐, 종업원을 자산으로 보지 않고 단순한 머슴으로 보는 자세, 수직적이고 위계적이고 관료적인 조직, 최고경영자가 전권을 휘두르는 경영, 장기적 비전보다는 그날 그날 목표달성에 매어 살아가는 직원들, 고객 보다는 사장을 무서워하는 회사와 같은 것이다.

경영혁신의 성공사례로 각광을 받고 있는 한국전기초자 서두칠 전 사장의 사례도, 정보의 공개, 종업원에 대한 애정, 그리고 최고경영자의 솔선수범등 누구나 다 아는 기본에 충실하는 것이 성공의 첩경임을 시사해준다. 『우리는 기적이라 말하지 않는다』라는 책에서 서두칠 사장이 새로운 혁신기법의 동원 없이 기본과 원칙을 철저히 준수함으로써 혁신에 성공한 사례를 생생히 볼 수 있다.

아는 대로 행동하는 것, 생각하는 대로 실천하는 것은 대단히 중요하다. 2002 월드컵 4강 신화의 주역인 히딩크 감독의 리더쉽과 용병술도 사실은 Basic to the basic에 다름 아니다. 체력을 키운다든지, 연고와 관련 없이 능력에 따라 선수를 선발한다든지, 선수들 간에 수평적 의사소통 체계를 만들어서 팀워크를 최대화한다든지 하는 것은 누구나 쉽게 알 수 있는 전략들이다. 문제는 그것을 있는 그대로 실천하느냐, 그렇지 않느냐에 따라 결과가 달라진다는 것이다. 히딩크는 자기가 아는 대로 그대로 실천했고, 그전의 한국인 감독들은 어떤 이유에서인지 아는 대로 실천하지 못했다는 것이 다를 뿐이다.

‘기본에 충실하라’는 명제와 관련해서 꼭 짚고 넘어가야 할 것이 기본의 수준을 끊임없이 높여가야 한다는 점이다. 사람에 따라 기본으로 생각하는 것이 다를 수 있다. 예를 들어 설명해 보기로 한다. 사람을 존중하는 경영은 누구에게나 경영의 기본에 해당하는 것이다. 그런데 사람을 존중한다는 의미도 사람에 따라 다르게 인식된다. 대부분의 한국 경영자들은 무능한 사람이 있더라도 이를 감싸주고, 회사내에 남겨 놓는 것을 인간존중이라고 생각한다. 반면 잭 웰치 회장은 직원들 중 하위 10%에 해당하는 직원들은 조기에 해고하는 것이 그들을 존중해주고 배려해 주는 것이라고 주장한다. 즉 회사에서 제 능력을 발휘하지 못하는 사람을 계속 잡아두는 것 보다, 그 사람이 빨리 새로운 길을 찾을 수 있도록 회사 밖으로 나가게 하는 것이 그를 더 존중해 주는 방법이라는 것이다. 우리가 무한 경쟁사회에서 살아남기 위해서는 글로벌 스탠더드에 적합한 수준까지 자신의 기본을 높이는 것이 절대적으로 필요하다는 점을 보여주는 훌륭한 사례이다.

무심코 넘기는 기본의 무시, 그것이야말로 개인과 기업의 성패를 가르는 독약이 될 수 있다는 점을 명심하고 모든 일에 있어 기본에 충실하는 습관을 지금부터 들이는 것이 좋다. 이 책에 나와있는 직장 생활에서 성공하기 위한 여러 가지 방법들은 물론이고, 비전을 수립하는 것, 그리고 도덕성을 갖춰가는 것 등을 있는 그대로 하나 하나 실천해 갈 수 있도록 자신을 끊임없이 독려하는 사람이 되어야 한다.



# 4

## 되돌아보고, 수정하고, 그리고 새롭게 출발하라

처음 맘 먹는 대로 이루어지는 일은 결단코 없다고 본다.  
개인에 있어서나 회사에 있어서나 옹두사미로 끝나는 일이  
너무나 많다.

그렇기 때문에 더욱 더 계획 실행과 더불어 평가가  
중요해진다.

평가하면 인민재판을 떠올리는 사람들이 많다. 그 만큼  
평가에 대한 거부감이 많다.

그러나 애초에 목표한 대로와 결과를 얻기 위해서는  
싫어도 주기적으로 되돌아보고 다시 계획하는 과정이  
필수적이다.

4부에서는 연봉 100억대 CEO가 되기 위한 과정에서  
평가가 어떤 의미를 지니는지, 평가방법은 어떤 것이  
있는지에 대해 간략히 살펴보기로 한다.

Live for Today,  
Plan for Tomorrow,  
Forget about Yesterday.





4부. 되돌아보고, 수정하고, 그리고 새롭게 출발하라

## 8장

### 전략적으로 평가하기

#### 1) 평가도 전략이다

어떤 목표를 달성하기 위한 과정의 하나로써 평가의 중요성은 더 이상 강조할 필요가 없을 것이다. 경영학에서 얘기하는 가장 기본적인 관리 사이클이 PDC(Plan- Do- See) 사이클이다.

그런데 우리나라 사람들은 유독 평가에 약하다. 평가라면 흠을 잡는 것으로 인식하는 것이 일반적이다. 이러한 예는 회사에서도 얼마든지 볼 수 있다. 직장인들이 연례 행사로 스트레스를 받는 것이 있다. 바로 1년에 두 번 시행하는 인사고과이다. 한국적 정서에서 형, 동생처럼 친하게 지내던 상사가 어느 날 근엄한 표정

을 지으면서 ‘자 이제 너를 평가하겠다’고 했을 때 평가를 하는 사람이나 평가를 받는 사람이나 둘 다 어색해하는 풍경을 쉽게 발견할 수 있다. 이렇게 평가하는 행위 자체를 어렵게 생각하는 것이 한국에서 연봉제 등 업적주의형 성과보상제도가 정착되기 쉽지 않은 이유이다.

회사에서 강제적으로 실시하는 인사고과가 그 정도니 개인이 스스로의 계획대비 실적을 매년 체크하고 자기 반성도 하고 하는 자기 평가를 행하기 어렵다는 것은 너무나 당연한 일이다.

그러나 원래 계획대로 성과를 달성하기 위해서는 반드시 평가라는 프로세스가 개입되어야 한다. 즉 계획을 수립하고 이를 실행하고 나서는 평가를 통해 새롭게 계획을 수립하는 선순환이 이루어져야 한다는 것이다. 자기 반성이나 과거에 대한 반추 없이는 개선이 있기가 힘들기 때문이다.

나는 개인적으로 ‘일신 우일신’이라는 말을 대단히 좋아한다. 매일 매일 새롭게 변해간다는 뜻인데 이를 위해서는 자기 자신의 현재 모습을 객관적 시각에서 살펴보는 것이 절대적으로 필요하다.

경영혁신하면 떠오르는 GE사의 잭 웰치 회장은 ‘매일 틀렸다고 생각하면 매일 바꾼다’고 말한 적이 있다. 좀 더 구체적으로 “매일 매일을 매년 정월 초하루 아침같이 긴장하며 새로운 각오를 다져야 한다. 언제라도 실행계획서를 고쳐 쓸 수 있는 마음 자세를 가져라. 일신 우일신 하라. 변화하지 않으면 망한다”라고 그

는 말하고 있다. 여기서 바꾼다는 것도 중요하지만 그보다 선행되는 것이 바로 ‘틀렸다고 생각하면’이라는 것이다. 나는 이것이야말로 평가라는 프로세스를 압축해서 표현한 것이라 생각한다.

『초일류기업의 조건』이란 책에서 톰 피터스는 ‘미래기업의 핵심역량은 관성을 무시하고 방향을 신속하게 바꿀 수 있는 유연성에 있습니다’라고 적고 있는 데, 나는 이와 같이 관성을 무시하고 신속하게 방향을 바꿀 수 있는 능력이 개인에게, 특히 미래의 경영자가 되고자 하는 사람들에게도 반드시 필요하다고 생각한다.

미래에는 끊임없이 그리고 남보다 한발 앞서 변화하는 속성이 없이는 결코 앞서갈 수 없다. 따라서 실행하는데 있어서 매일 매일 반성함으로써 현실에 안주하려는 경향이 몸에 배지 않도록 스스로 감독하는 것이 중요하다.

일반적으로 사람은 누구나 자기 자신에게 관대한 경향이 있기 때문에 제대로 된 평가를 하기가 어렵다.

아래에서는 평가에 관한 몇 가지 방법론을 생각해 보기로 한다. 성공적인 평가를 위해서 무엇보다도 중요한 것은 평가의 중요성을 확실하게 인식하고 이를 실행에 옮기겠다는 강한 의지이다.

## 2) 전략적 평가란?

내면적 대화의 시간 및 일기 쓰기의 생활화

**자신을 위해** 성찰 할 수 있는 내면적인 대화를 할 수 있는 시간을 강제로라도 갖기 위한 노력을 해야한다.

우리에게 가장 익숙한 평가는 바로 일기를 쓰는 것이다. 나는 개인적으로 일기를 계속해서 쓰는 사람은 다른 모든 요소를 제쳐두고 무조건적으로 존경한다. 매일 매일 자신을 돌아볼 수 있다는 것은 강력한 의지가 없이는 불가능한 일이기 때문이다. 따라서 메모 형식으로라도 일기를 쓰기 위한 노력을 여러번 해봤으나 아직도 제대로 못하고 있다.

일기를 써나간다는 것이 정 힘들다면 자세한 일기가 아니고 매일 매일의 생활에 대한 간략한 기록만이라도 계속해 나가는 것도 평가를 위한 훌륭한 도구가 될 것이라고 생각한다.

## BSC(Balanced Score Card)적 평가방법

**과거에 회사** 평가나 사업부 평가, 그리고 개인평가를 할 때는 단면적인 평가방법을 많이 사용했다. 회사 평가의 경우 매출액이나 순이익등 계량 평가 위주의 획일적 방법을 주로 사용했다.

최근에 이런 평가방법의 문제점을 개선코자 매출 목표 등의 계량적 평가이외에 고객시각, 학습과 성장 시각, 그리고 내부 프로세스 개선 시각등 다양한 측면을 고려한 균형 잡힌 시각 하에서 평가를 실시하는 BSC(Balanced Score Card)적 기법이 많이 활용되고 있다.

BSC적 관점의 평가표

구분	구체적 내용	목표수준	달성도	시사점
핵심역량	기술에 대한 이해	기초기술 이해력 보강 「과학동아」 구독 과학사이트 서핑 생산/연구부문 근무 관심분야 동호회참여 기술인 네트워크 참여		
	글로벌 경영능력	영어 학습 배낭여행 해외근무 지역동호회 결성 해외MBA 해외 네트워크 구축 외국회사 근무		
	경영에 대한 이해	경영 기본서 탐독 MBA 기획/인사/영업부 근무 외부세미나 참석 온라인 교육 참여 외부자문그룹 만들기 경제신문 읽기		
	학습능력	경영서적 탐독 호기심 배양 훈련 학습조직 만들기 뇌개발 훈련 기수련		

구분	구체적 내용	목표수준	달성도	시사점
핵심역량	인간관계 능력 /도덕성	사색 여행/레저 기획 종교활동 인생관련 서적 탐독 사내서클 참여 외부 전문가네트워크 참여 건강관리		
	창의력 등 무형자산	다양한 분야 독서 감성지수개발 영화보기/소설읽기		
경력관리	회사계획	대기업 벤처/소기업 제조업 서비스업 국내기업 해외기업		
	기능부문	영업/마케팅 생산/기술 회계/자금 기획 인사/조직부문		
네트워	외부전문가	기술전문가 네트워크		
	학습조직	관심분야연구회		

개인 차원의 평가에도 이와 같은 BSC적 평가 방법을 원용하는 것이 가능하다. 즉 개인의 목표 수립에서 보았듯이 10년 후에 최고경영자, 혹은 5년 후 연봉 5천만원 달성과 같은 계량적 목표 이외에, 학습과 성장, 휴먼 네트워킹, 근무 경력(CDP), 그리고 건강관리등 종합적이고 균형 잡힌 시각에서 평가를 실시하는 것이 좋다.

참고로 BSC적 관점에 의한 평가 실례를 만들어 보았다. 개인 별로 자신의 비전과 전략에 관한 계획을 바탕으로 이와 유사한 체크리스트를 만들어 체크를 해보면 최종 목표 대비 자신의 위치를 정확히 파악할 수 있을 뿐 만 아니라 향후에 어떤 부분에 집중해야 하는지 그리고 우선적인 투자 순위를 결정하는데도 큰 도움을 얻을 수 있을 것이다.

## 실패의 자산화와 성공체험의 확산

**실패가 두려워** 아무 일도 못해서는 더 이상 발전은 없다. 따라서 새로운 영역을 계속해서 개척해 나가는 것을 주업으로 삼아야 하는 미래 경영자는 심지어 실패를 즐길 수 있어야 한다.

아끼는 후배 중에 P가 있었다. 그는 신입사원 때 남들 다하는 대리 승진에 누락한 경험이 있었다. 보통 사람들 같으면 실의에 빠져서 회사를 그만두거나 하다 못해 며칠씩 암묵적인 시위를 하면서 결근을 하는 것이 일반적이다.

그러나 P는 승진누락과 인사고과가 개인에게 미치는 막대한 영향을 뼈저리게 느끼고 이를 오히려 긍정적으로 생각해서 개인이 성장하는 기회로 삼았다고 말한 적이 있다.

실패가 연속되는 경우에는 누구나 심한 좌절감을 갖게된다. 그러나 성공하는 사람과 일반인의 차이가 바로 여기에 있다. 실패의 악순환과 실패의 자산화가 바로 그것이다. 실패의 악순환은 한번 실패 할 경우 실패가 두려워 새로운 일에 대한 시도 자체를 하지 못함으로써 계속해서 실패를 반복하게 되는 것을 말하는 반면, 실패의 자산화 및 실패로부터의 학습(Learning from Failure)이란 한번 실패를 거울삼아 이를 냉철히 분석해 봄으로써 원인을 파악하고 다음에 시도할 때는 사전에 그런 원인을 제거함으로써 실패를 반복하지 않는 것을 말한다.

실패의 자산화의 가장 큰 장점은 실패를 하지 않고서는 절대로 배울 수 없는 고귀한 경험을 할 수 있다는 것이다. 인생을 살아가면서 큰 실패를 겪지 않고 모든 일에 성공을 거듭한 사람은 온실 속의 화초가 된다. 2000년을 전후해서 외국계 컨설팅 회사나 투자은행에 근무하다 벤처 CEO를 맡은 촉망받는 젊은이들이 상당수 있었다. 그들은 외부 환경이 좋을 때는 다른 CEO에 비해 더 빛을 발했으나 외부 환경이 급속도로 나빠지자 이를 극복하지 못하고 쉽게 좌절하는 모습을 보여주고 있다. 이들은 어려운 환경속에서 힘들게 조직 생활을 해보지 않고, 실패를 모르고 성공가도만 질주해 왔기 때문에 이상과 현실의 차이를 극복하지 못하고, 또한



어려워진 환경에 쉽게 굴복하게 되었다 할 수 있다.

실패의 경험이 주는 또 하나의 혜택은 실패를 해본 사람만이 인간본성에 대한 깊은 성찰과 실패한 사람들에 대한 따뜻한 인간애를 가질 수 있게 된다는 점이다. 그런 점에서 실패는 돈을 주고 살 수 있는 소중한 경험과 자산이라 할 수 있다.

미래에 큰 성공을 꿈꾸는 사람은 실패를 하지 않기 위한 노력을 하는 것도 중요하지만 실패로부터의 학습을 잘 할 수 있도록 하는 것도 중요하다.

재미있는 경구들이 있다. ‘아는 것이 힘이다’ 라고 하는 반면 ‘모르는 것이 약이다’ 라는 말도 있다. 또한 ‘못 올라갈 나무는 쳐다보지도 말라’ 는 말과 함께 ‘열 번 찍어 안 넘어갈 나무는 없다’ 는 표현도 있다. 다 맞는 말이 될 수 있다. 상황에 따라서 적절히 쓰는 경우에 말이다. 비슷한 예로 실패로부터의 학습도 중요하지만, 자그마한 성공을 통한 자신감 획득도 중요하다. 한번도 성공해 보지 못한 사람은 결국 아무 일도 할 수 없는 것이 세상의 이치이기 때문이다. 따라서 자그마한 성공이라도 반드시 성공체험을 할 수 있도록 계획을 수립해야 한다. 성공했던 경험을 생각하면서 이번에도 잘할 수 있다는 자신감을 갖는 것이 뇌에 신선한 자극을 주게되고 스트레스를 극복할 수 있게 해주며 일의 효율성을 높여 주기 때문이다.

## 지속적 벤치마킹

**세 사람만** 모이면 그 중에 스승이 있다는 공자의 말씀이 있다. 세상을 살다보면 자기의 모범이 되는 사람들을 많이 만날 수 있다. 물론 모든 부분에 전부 다 모범이 되는 케이스를 발견하기는 쉽지 않을 것이다. 따라서 전체적인 것 중에서 특정 부분에 모범이 되는 사람과 모범이 되는 부분을 끊임없이 찾아서 그를 닮아가기 위한 노력을 하는 것이 좋다.

앞장에서 설명한 바와 같이 내가 목표로 하는 세계 최고 수준의 최고경영자의 삶 하나하나를 깊이 있게 관찰하는 것을 생활화해야 한다. 지속적으로 벤치마킹 대상자를 관찰 해 나가다 그들에게서 새로운 변화가 감지되었을 때 나의 현재 상황을 즉각적으로 비교 평가하는 메커니즘을 가져가는 것도 중요한 전략적 평가방법이 될 수 있다.

잭 웰치 회장을 예로 들어 설명을 해 보자. 잭 웰치 GE 전 회장은 최고경영자가 되고자 하는 사람은 모르는 사람이 없을 정도로 세계적인 명성을 가진 최고경영자이다. 그런 잭 웰치 회장도 남들이 다 인터넷 비즈니스에 뛰어들 때까지 조용히 침묵을 지켰었다. 그러다가 드디어 1999년 중반 GE도 인터넷 사업 쪽으로 사업방향을 대폭 선회했다고 밝혔다. 그러면서 자기는 지금까지 인터넷 비즈니스에 대해서만큼은 네안데르탈인 수준이라고 밝힌 적이 있다. 지금이야 누구나 인터넷 비즈니스를 말하고 있으니까 이런 변

화가 새삼스러운 것이 아니겠으나 당시에 잭 웰치 회장의 방향선회는 나에게 상당히 신선한 것이었다.

내가 그동안 벤치마킹 대상으로 삼고 있던 잭 웰치 회장의 전략 방향 수정이 내가 다시 한번 인터넷 비즈니스의 중요성에 대해서 실감하는 계기가 되었고 내가 인터넷 비즈니스에 관한 많은 공부와 관련 사업을 자신 있게 선택할 수 있는 계기가 되었다.

이렇게 벤치마킹 대상으로 삼고 있는 대상의 변화를 보면서 다시 한번 자신의 모습을 살펴보는 것이 자신의 현재 모습을 평가하는 전략적 방법이 될 수 있다.

세계적 투자가 워렌 버핏도 '여러분이 성공하지 못한다면 환경적인 것이 아니라 자기 자신을 방치했기 때문입니다' 라고 말하면서, '자신이 가장 존경하는 인물과 그 분의 특징을 적어 꾸준히 연습해서 자신의 것으로 만드십시오. 습관이란 제대로 몸에 배기 전까지는 자신도 잘 느끼지 못합니다. 오늘부터 연습한다면 20년 후에 몸에 밴 습관이 보입니다. 즉 존경하는 분의 특징은 꾸준히 따라해 자기 것으로 만들고 단점이 눈에 띈다면 똑같이 되지 않도록 노력하십시오' 라고 말하면서 지속적 벤치마킹의 중요성을 역설하고 있다.

## 9장 | 새로운 계획하에 새롭게 출발하기

### 1) 주기적 평가의 생활화

**과거에는** 5년간의 장기계획이 유행했던 적이 있다. 그러나 이는 환경이 급격히 변화하고 있는 현재 사회에서는 부적절하다고 할 수 있다. 미래산업 정문술 회장같은 이는 불확실한 환경 속에서 심지어 연도별 사업계획과 예산 수립도 불필요한 일이라고 말하기도 한다.

비전과 전략이 제대로 실행되기 위해서는 기본적인 전략의 틀을 갖춘 다음에 매년, 혹은 매달, 심지어는 매주에 계획을 수정해

가는 연동계획(Rolling Plan)이 필요하다. 즉 일정한 주기를 정해서 엄격한 재평가를 하고 이를 바탕으로 계획을 수정해 나가야 한다.

최근에는 기술의 발전으로 인해 매일 매일 계획을 수정해 가면서 새롭게 출발 할 수 있다. 내가 대표로 있는 휴넷도 매월 경영계획이 수정되고 있다.

마이크로 소프트 빌게이츠 회장은 그의 저서 『생각의 속도』에서 디지털 신경체계의 구축으로 전략계획이 실시간으로 수정되어 적용되어야 한다는 점을 강조하고 있다.

지금까지의 전략 수립에 관한 내용을 단순히 메모 해 놓는 것이 아니라 이를 프로그램화 해 놓는다면 실시간으로 계획을 바꾸어 실행하는 것은 그렇게 어려운 일이 아닐 것이다. 그 중에는 수년에 걸쳐 한번씩 대대적으로 손을 봐야 할 장기 계획도 있을 것이고 매주 손을 봐야 할 초단기 계획도 있을 것이다. 여하간 주기적인 평가와 이에 근거한 새 출발을 계속할 수 있는 사람이 최고경영자의 위치에 한발 앞서 갈 것이다.

## 2) 새로운 출발

**보통 계획과** 목표는 실현가능 할 것으로 예측되는 수준의 120% 정도를 설정하는 것이 좋다고 말해진다. 그렇게 했을 때 사람들이

의욕을 가지고 목표 달성을 위해 매진하게 된다는 것이다.

실제로 계획을 세우고 연말쯤에 가서 그 계획을 평가해 보면 원래 목표와는 형편없이 거리가 먼 경우를 자주 발견하게 된다. 혹자는 그렇게 틀릴 계획이라면 왜 자꾸 계획을 수립하고 또 달성하지 못한 스트레스까지 받는 악순환을 반복하는지 의아해 할지도 모른다. 그러나 그렇다 하더라도 실망할 필요가 없다. 원래 계획이라는 것은 틀리기 위해서 수립하는 것이니까.

실망하는 대신 이를 악물고 지금 다시 한번 힘찬 도전을 시작하는 것이 훨씬 더 현명한 판단이다. 이러한 계획 수립과 실행, 그리고 평가와 또 다른 시작을 10년만 반복해 보자. 그렇게 되면 스스로도 상상하기 힘들 정도로 성숙되어 있는 자신을 발견하게 될 것이다.

지금까지 설명한 비전 수립에서부터 장기전략 수립, 실행, 그리고 평가와 재실행의 프로세스를 눈 딱 감고 10년만 실시한다면 여러분은 어떤 회사라도 경영할 수 있는 확실한 실력과 자신감을 가진 위대한 차기 경영자로 우뚝 선 자신의 모습을 발견할 수 있을 것이다.

자 이제 두 주먹을 불끈 쥐고 연봉 100억원을 받는 세계 최고수준의 존경받는 경영자가 되기 위한 길을 다시 한번 시작해보자!



## Epilogue

### 준비하는 자만이 미래를 소유할 수 있다.

세계 초일류 수준의 최고경영자가 되기 위한 준비과정은 너무나도 멀고 험한 길임에 틀림이 없다. 현재를 경영하면서 미래를 창조하는 버거운 작업이 동시에 이루어져야 하기 때문이다.

우리는 목표를 달성하는 그 시간까지 ‘한 눈 뜨고 꿈꾸는 사람’이 되어야 한다. 현재에만 얽매어서는 미래를 창조할 수 없고, 미래만을 위해 뛰다 보면 현재에 충실하지 못해서 낙오되는 결과를 가져온다. 그러나 현재와 미래 둘 다를 충실히 하는 것은 단연코 할 수 있는, 아니 해야 하는 ‘미션 파서블(Mission Possible)’이다.

꼭 이 책에서 지적한 대로가 아니더라도 인생의 비전을 확고히 하고 그 비전을 달성하기 위한 구체적인 실행계획들을 수립한 다음, 대략 10년 정도 자신의 모든 것을 바쳐 투자한다면 못할 일이

없을 것이다.

우리는 미래의 주인공이 되기 위해서 지금 이 순간부터 뜨거운 가슴과 차가운 머리를 가진 사람, 한 눈 뜨고 꿈꾸는 사람이 되어야 한다.

이 책을 다 읽은 사람들은 ‘세상을 왜 그렇게 힘들게 살려고 하느냐’고 반문할 수도 있을 것이다. 그리고 주위에 그렇게 노력하지 않고도 쉽게 돈을 벌고 쉽게 최고경영자가 된 사람들을 예로 들지도 모른다.

‘슬라이딩 도어즈(Sliding Doors)’라는 영화가 있다. 어떤 여성이 겪는 두 가지 운명을 재미나게 그려놓은 영화이다. 그리고 로버트 프로스트가 쓴 시중에 ‘가지 않은 길’이라는 명시가 있다. 이 두 개의 작품에서 우리는 인생이란 결국 선택의 연속이라는 말을 실감하게 된다.

최고수준의 전문경영자가 되겠다는 것도 결국 인생을 살아가는 데 있어서 하나의 선택이 될 수 있다. 나는 많은 젊은이들이 이와 같은 어렵지만 훌륭한 선택을 해주기를 바라고, 지금부터 그 선택에 따른 장도를 걸었으면 하는 큰 바람을 가지고 있다.

이제는 한숨을 크게 쉴 수 있을 것 같다. 나는 10여년간 직장 생활을 하는 동안 나름대로 최고경영자가 되기 위한 준비를 해오면서 내가 겪은 여러 가지 경험들을 사랑하는 후배들에게 전해 주고

싶었다. 그리고 많은 분들이 시행착오를 줄여가면서 한국의 미래를 이끌어갈 경영자로 커 가는데 미력하나마 도움을 주어야겠다는 생각하에 1997년 초에 본서 집필을 시작했다.

그러나 개인적인 게으름과 IMF체제라는 중대한 외부 환경변화를 겪으면서 그리고 10년간 몸담았던 회사를 등지고 새로운 회사를 설립하는 등 우여곡절을 겪으면서 당초 계획보다 많이 지체되었다.

그리하여 집필을 시작한지 3년이 지나서야 조그마한 결실을 얻게 되었다. 많이 부족하지만 나름대로 본 서를 탈고함으로써 3년여 동안 혼자 짊어져 온 큰 짐을 덜어버린 느낌이다.

서두에서도 밝혔듯이 단 한 사람의 독자라도 이 책을 읽음으로써 인생의 큰 전기를 맞이하게 된다면 더할 나위 없이 기쁘겠다.

독자 여러분이 최고경영자로 가는 장도에 행운이 깃들기를 빈다.

2000년 초가을 강남 테헤란 밸리가 바라다 보이는 사무실에 서...

## 차세대 비즈니스 리더에게 권하는 101권의 책

- 1 | 『Competing for the Future』 Hamel, Gary/ Prahalad, C.K. / Harvard Business School Pr \*\*\*\*\*
- 2 | 『불씨』 도문 후유지, 김철수 역, 굿인포메이션 \*\*\*\*\*
- 3 | 『꿀벌과 게릴라』, 게리 해럴 저/이동현 역, 세종서적 \*\*\*\*\*
- 4 | 『잭 웰치 - 끝없는 도전과 용기』 잭 웰치, 이동현 역, 청림출판 \*\*\*\*\*
- 5 | 『21세기를 지배하는 키워드』 이인식, 김영사 \*\*\*\*\*
- 6 | 『Leading Change』 John. Kotter, HBS Press \*\*\*\*\*
- 7 | 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』 짐 콜린스 저/이무열 역, 김영사 \*\*\*\*\*
- 8 | 『제 3세대 기업, 제3세대 R&D』 필립 A 러셀 외, CM 비즈니스 \*\*\*\*\*
- 9 | 『카네기 인간관계론』카네기 트레이닝 (주)성공전략연구소 데일 카네기 \*\*\*\*\*
- 10 | 『마지막 경영혁명 크레더빌리티』제임스 쿡즈, 다은 \*\*\*\*\*
- 11 | 『소유나 존재냐?』 에리히 프롬, 홍신사상신서 \*\*\*\*\*
- 12 | 『내면세계의 질서와 영적성장』 Gordon MacDonald 저/홍 화옥 역, IVP(한국기독교학생회출판부) \*\*\*\*\*
- 13 | 『적극적 사고방식』 노만V.필 지음, 지성문화사 \*\*\*\*\*

- 14 | 『카리스마는 죽었다』 드러커 재단(스티븐 코비 외), 책누리 \*\*\*\*\*
- 15 | 『카네기 리더십』스튜어트 루빈 지음 / 성공전략연구소(주)  
\*\*\*\*\*
- 16 | 『우리는 기적이라 말하지 않는다』 서두철, 김영사 \*\*\*\*\*
- 17 | 『경호』 켄 블랜차드, /조천제 등역, 21세기북스 \*\*\*\*\*
- 18 | 『대기업병』 : 그 실체와 치유방안, 윤순봉, 삼성경제연구소  
\*\*\*\*\*
- 19 | 『필립 코틀러의 미래형 마케팅』 필립 코틀러 지음, 세종서적  
\*\*\*\*\*
- 20 | 『학습조직의 5가지 수련』 피터 센게 / 21세기북스 \*\*\*\*\*
- 21 | 『The Marketing Game』, Eric Schulz, ADMAS MEDIA  
CO. \*\*\*\*\*
- 22 | 『경영전략 수립 AtoZ』 임채완 외, 휴넷 \*\*\*\*\*
- 23 | 『경쟁론』, 마이클 포터, 김연성외 역, 세종연구원 \*\*\*\*\*
- 24 | 『노키아는 왜 세계 제일인가?』다케스에 다카히로, 동방미디어  
\*\*\*\*\*
- 25 | 『메가트랜드 2000』 존 나이스비트, 한국경제신문사 \*\*\*\*\*
- 26 | 『트러스트』 프랜시스 후쿠야마, 한국경제신문 \*\*\*\*\*
- 27 | 『벤처 마케팅』조프리. A.무어, 유승삼 역 세종서적 \*\*\*\*\*
- 28 | 『빌게이츠 @생각의 속도』 빌게이츠, WARNER BOOKS \*\*\*\*\*
- 29 | 『사랑의 기술』 에리히 프롬, 조은문화사 \*\*\*\*\*

- 30 | 『울고 웃는 고객이야기』이유재, 연암사 \*\*\*\*\*
- 31 | 『변화의 챔피언』 데이비드 내들러, 도근우 옮김, 21세기 북스  
\*\*\*\*\*
- 32 | 『Harvard Business Review』정기간행물, Harvard  
Business School \*\*\*\*\*
- 33 | 『스타벅스 - 커피 한잔에 담긴 성공 신화』 하워드 슐츠 외 지  
음, 홍순명 옮김/ 김영사 (원제:Pour your heart into it. )  
\*\*\*\*\*
- 34 | 『전 사원이 참여하는 기업비전 만들기』시오야 미치(이광현  
역) 명진출판 \*\*\*\*\*
- 35 | 『14가지 경영혁신기법의 통합모델』 조동성, 신철호, IBS 컨설  
팅그룹 \*\*\*\*\*
- 36 | 『핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라!』김영수 외, 삼성경제연  
구소 \*\*\*\*\*
- 37 | 『비즈니스 협상론』김병국, 한국능률협회, \*\*\*\*\*
- 38 | 『국화와 칼 - 일본 문화의 틀』루스 베네딕트 지음, 김윤식 외  
옮김, 을유문화사 \*\*\*\*\*
- 39 | 『그리스도교 이전의 예수』, 분도출판사 \*\*\*\*\*
- 40 | 『글로벌 패러독스』 존 나이스비트, 한림미디어 \*\*\*\*\*
- 41 | 『김대중 옥중서신』 김대중, 새빛문화사 \*\*\*\*\*
- 42 | 『나의 생애와 사상』알베르트 슈바이처, 문예출판사 \*\*\*\*\*

- 43 | 『삼국지』나관중(이문열), 민음사 \*\*\*\*
- 44 | 『성공하는 사람들의 7가지 습관』스티븐 코비 \*\*\*\*
- 45 | 『세계는 넓고 할 일은 많다』김우중, 김영사 \*\*\*\*
- 46 | 『손정의 21세기 경영전략』이시카와 요시미, 담출판사 \*\*\*\*
- 47 | 『초일류기업의 초일류 기업의 비즈니스 대실수』데미비드 릭스, 김영사 \*\*\*\*
- 48 | 『킬러 애플리케이션』래리 다운즈 외 지음 / 국일증권경제연구소 \*\*\*\*
- 49 | 『의사결정을 위한 관리회계 AtoZ』백승철 외, 휴넷 \*\*\*\*
- 50 | 『현대중급회계 - 기업회계기준을 중심으로 한』김성기, 다산출판사 \*\*\*\*
- 51 | 『원가 관리회계』- 제2판, 김성기 저 다산출판사 \*\*\*\*
- 52 | 『재무관리』박정식 외, 다산출판사 \*\*\*\*
- 53 | 『간디 자서전 - 나의 진실 실험이야기』간디, 한길사 \*\*\*\*
- 54 | 『경제학원론』조순 정운찬 공저, 법문사 \*\*\*\*
- 55 | 『마케팅관리론 - 2000년 판』필립 코틀러, 석정 \*\*\*\*
- 56 | 『Creating Value in the New Economy』Tap Scott, HBS Press \*\*\*\*
- 57 | 『피터 드러커 미래경영』, 피터 드러커, 이재규 역, 청림출판 \*\*\*\*
- 58 | 『무형자산, 경쟁력의 새로운 원천』이타미 히로유키, 삼성경제연구소 \*\*\*\*

- 59 | 『조직론』신유근, 다산출판사 \*\*\*\*
- 60 | 『핵심역량경영』이광현 저, 명진출판사 \*\*\*\*
- 61 | 『시스코 커넥션』리처드 브란트 지음, 물푸레 \*\*\*
- 62 | 『뇌내 혁명 - 뇌 분비 호르몬이 당신의 인생을 바꾼다』하루야마 시게오, 사람과 책 \*\*\*
- 63 | 『실패를 감추는 사람 실패를 살리는 사람』, 하타무라 요타로, 정택상, 세종서적 \*\*\*
- 64 | 『Next Society』피터 드러커, 이재규, 한국경제신문사 \*\*\*
- 65 | 『경영학의 진리체계』, 윤석철, 경문사 \*\*\*
- 66 | 『좋은 사회』J.K. 갤브레이스, 영림카디널 \*\*\*
- 67 | 『편집광만이 살아남는다』앤드루 그로브, 유영수, 한국경제신문사 \*\*\*
- 68 | 『인재들이 떠나는 회사 인재들이 모이는 회사』버벌리 케이,사론 조던 에반스 공저, 박종안 역, 푸른솔 \*\*\*
- 69 | 『오라클의 성공 로드맵』: 마크 J. 바레네치아 외. 김철 등역, 물푸레 \*\*\*
- 70 | 『성공하는 기업의 8가지 습관』, 제임스 콜린스, 김영사 \*\*\*
- 71 | 『상도』, 최인호, 여백 \*\*\*
- 72 | 『세계 자본주의의 위기』조지 소로스, 형선호 역, 김영사 \*\*\*
- 73 | 『세계가 두려워할 미래의 한국기업 어떻게 만들 것인가?』김인수, 삼성경제연구소 \*\*\*

- 
- 74 | 『누가 내 치즈를 옮겼을까?』 스펜서 존슨 저, 진명 출판사 \*\*\*
  - 75 | 『로마인 이야기』 시오노 나나미 지음 한길사 \*\*\*
  - 76 | 『메가 챌린지』 존 나이스비트, 국일증권경제연구소 \*\*\*
  - 77 | 『80/20 법칙』, 리차드 코치, 공병호 역, 21세기북스 \*\*\*
  - 78 | 『CEO 경제학』, 솔로머 메이틀 지음, 이용숙 옮김. 거름 \*\*\*
  - 79 | 『『CEO를 위한 신경영학』 - 영림원소프트랩편 \*\*\*
  - 80 | 『21세기를 위한 경영학 - Principles of Management』, 조 동성, 도서출판 서울경제경영 \*\*\*
  - 81 | 『현대 인사관리론』 최종태, 박영사 \*\*\*
  - 82 | 『시련은 있어도 실패는 없다』 정주영, 제삼기획 \*\*\*
  - 83 | 『신사고 이론 20』이면우 지음, 삶과꿈 \*\*\*
  - 84 | 『아리랑』, 조정래, 해냄(네오북) \*\*\*
  - 85 | 『디지털경제를 지배하는 10가지 법칙』 황금가지 \*\*\*
  - 86 | 『시나리오 경영』 케이스 반 데르 헤이든, 김방희 옮김, 세종연구 원 \*\*\*
  - 87 | 『경영전략 실천 매뉴얼』 이승주, Sigma Insight Group \*\*\*
  - 88 | 『브랜드가 모든 것을 결정한다』신현암, 강원, 김은환 공저, 삼 성경제연구소 \*\*\*
  - 89 | 『경영의 세기』 스투어트 크레이너, 박희라 옮김, 더난출판 \*\*\*
  - 90 | 『75가지 위대한 결정』, 스투어트 크레이너 지음, 송일 옮김, 더난 출판사 \*\*\*
- 

- 
- 91 | 『CEO 안철수 영혼이 있는 승부』, 김영사, 안철수 \*\*\*
  - 92 | 『기업구조조정론』 권석균 외 3인 홍문사 \*\*\*
  - 93 | 『『경영혁신 임파워먼트』 주디스 F.보그트 외, 고려원 \*\*\*
  - 94 | 『국제협상 문화를 알아야 성공한다』 테렌스 브레이크 외, 21 세기북스, \*\*\*
  - 95 | 『골드만 삭스 - 세계를 움직이는 투자 은행』 리사 앤들리크, 세종서적 \*\*\*
  - 96 | 『입소문으로 팔아라』 엠마누엘 로젠, 해냄 \*\*\*
  - 97 | 『낮선 곳에서의 아침』 구본형 지음, 생각의 나무 \*\*\*
  - 98 | 『Positioning』 잭 트라우트 외, 안진환 옮김, 을유문화사 \*\*\*
  - 99 | 『청개구리 기업문화』 조영호, 크리에티즌, \*\*\*
  - 100 | 『레인 메이커:How to become a rainmaker』 제프리 J. 폭스, 최영철 역, 더난출판사 \*\*\*
  - 101 | 『서번트 리더쉽』 제임스 C. 헌터 지음, 김광수 옮김, 시대의 창 \*\*\*
-



# 100억 연봉 CEO

지은이\_ 조영탁

펴낸이\_ 조영탁

펴낸곳\_ 휴넷

초판 1쇄\_ 2000. 10. 25

2쇄\_ 2001. 1

개정판\_ 2002. 9.

서울특별시 강남구 역삼동 798-30 현진빌딩 5층 (우편번호 135-930)

전화\_ 02-538-6543

팩스\_ 02-538-6870

이메일\_ ytcho@hunet.co.kr

홈페이지\_ <http://www.hunet.co.kr>

등록번호\_ 제 22-1812호 (2000년 9월 19일)

ISBN 89-951727-3-8 03320

디자인\_ 디자인 이즈

전화\_ 02-2122-2122

값\_ 13,500원

파본이나 잘못된 책은 바꿨드립니다.