

## 제 4회 『매니지먼트』\_피터 드러커

자유인문학회 손경모 외 2명

2019년 4월 28일 경남 창원시  
마산회원구 석전동 자유인문학회 사무실

### ‘매니지먼트 개발과 관계없는 것’

-매니지먼트 개발은 사람의 성격을 바꾸기 위한 것이 아니다.

피고용자는 충성, 애정, 행동양식에 관해 아무 것도 요구받을 필요가 없다. 요구 받아야 하는 것은 오로지 성과뿐이다.

피고용주는 성과에 집중하여야 하며, 고용주는 피고용주가 성과에 집중할 수 있는 모든 지원을 해주어야 한다. 눈에 보이는 것과 보이지 않는 것 모두.

성과란 결국 외부 고객에게 집중한다는 것을 뜻하며, 그러기 위해서는 내부 상사의 의중이나 상사에게 지나치게 집중하지 않도록 해야 한다. 내부 의전에 집중하는 조직은 죽음으로 향하는데, 상사의 맘에 들어야만 회사에서 성장할 수 있는 조직이 그렇다.

### 자기 관리와 목표에 의한 매니지먼트

#### ‘네 가지 저해 요인’

-조직의 계급화

조직의 계급 구조는 앞서 설명한 위험을 더욱 증폭시킨다. 상사의 언동, 하찮은 말꼬리 하나, 버릇이나 습관까지 모두 계산되고 의도된, 의미 있는 것으로 받아들여지게 되는 것이다. -

중략- 이 문제를 해결하기 위해서는 모두의 시각을 업무가 요구하는 것으로 돌리는 조직 구조가 필요하다.

업무 우선순위에 따라 업무 분장이 이루어져야 한다.

#### -계층의 분리

계층에 따라 일이나 관심사에 차이가 있기 때문에 조직의 방향 설정이 잘못되는 경우가 있다. 이 문제도 좋은 의도나 태도만 가지고는 해결할 수 없다. 커뮤니케이션을 개선시킨다고 해결할 수 있는 것도 아니다. 커뮤니케이션의 성립에는 공통의 언어와 공통의 이해가 전제된다.

각 부서마다 고객의 요구사항에 대해 같은 언어를 사용해야 한다. 국가가 표준을 만드는 것이 이러한 것에 대한 일환이다.

#### -보수에 대한 의미 부여

조직 내의 인간에게 보수만큼 강력한 신호는 없다. -중략- 보수에 관한 공식을 굳이 구하려 할 필요는 없다. 모든 보수는 보수 시스템이 지닌 다양한 의미의 타협에 불과하다. 최고의 시스템이라 해도 한편으로는 조직을 강화하지만 다른 한편으로는 약화시키게 마련이다. 때로는 바른 행동만이 아니라 잘못된 행동도 장려한다. 과학적인 보수 시스템은 물론이거니와 썩 괜찮다고 하는 보수 시스템조차 만들어 내기가 하늘의 별따기다. 공통의 이익에 반하여 잘못된 방향으로 설정되지 않도록 감시하는 것 정도가 할 수 있는 행동의 전부다.

성공하는 팀의 규칙은 바꾸지 않기 때문이다.  
우리는 무엇이 정확히 성공을 만드는지 알지 못한다.  
하지만 실패는 분석할 수 있다. 실패는 신호(SIGN)다.

#### '목표 관리'

-위로는 사장에서부터 아래로는 주임에 이르기까지 매니저라면 명확한 목표를 가지고 있어야 한다. 목표가 없다면 혼란이 가중된다. 목표는 그가 이끄는 부문이 올려야 할 성과를 분명히 보여 주어야 한다. 특히 타 부문이 목표를 달성하는 데 기여해야 할 공헌을 명확히 하고 반대로 타 부문에서 기대할 수 있는 공헌이 무엇인지 밝혀야만 한다.

목표 관리는 세부 디테일한 것까지 설정하는 것을 말하며, 하부구조까지 만들어야 한다. 그러기 위해서는 명확히, 정확히 생각하고 말해야 한다.  
또 이는 업무 분장이 필요한 이유기도 하다.

-적절한 매니지먼트를 행하려면 톱매니지먼트는 특히 목표 간의 균형을 피할 필요가 있다. 그런 점에서 최근 자주 볼 수 있는 캠페인 방식의 매니지먼트는 반드시 피해야만 하는 악습이라 하겠다.

캠페인 방식의 매니지먼트란 구호만 있고 액션은 없는 것이다. 시스템 개선이 아닌 사람의 태도나 성격을 탓하고 바꾸려는 것이기도 하다.

-물론 상위 매니지먼트에게는 목표를 부인할 수 있는 권한이 있다. 그러나 각각의 목표를 규정하는 것은 한 사람 한 사람의 책임이다. 자신이 속한 조직의 목표 설정에 참가하는 것도 결국은 개인이다.

목표란 계급적으로 찍어 내리는 것보다, 현장 상황을 충분히 고려하고 실현 가능한 목표를 설정해야 한다. 이는 아래 구조에 대한 충분한 이해가 바탕이 되어야만 한다.

## '자기 관리'

-목표 관리는 매니지먼트 전체의 방향을 설정하고 활동의 통일성을 실현하는 데 필요하지는 않지만 자기 관리를 하는 데는 꼭 필요하다.

-중략- 목표에 비추어 자신의 일하는 태도와 성과를 평가할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 정보가 필요하다. 필요한 조치를 취할 수 있도록 적절한 정보들을 조기에 입수해야만 한다. 그 정보들은 상사에게 전달될 필요가 없다. 정보는 자기 관리를 위한 도구이지, 상사가 부하 직원을 관리하기 위한 도구가 아니다. -중략- 자기 관리를 통한 목표 관리는 슬로건이나 방침에서 끝나서는 안 된다. 원칙이 되어야 한다. 철학이라는 말은 과장된 느낌을 주어서 되도록 쓰고 싶지 않지만 자기 관리를 통한 목표 관리의 경우, 그야말로 매니지먼트의 철학이어야 한다는 생각이다.

부분에 관한, 그리고 전체에 관한 관리.

인생의 목표는 초중말년으로 삼등분 할 수 있다. 그리고 그러한 각 부분은 다시 10년씩, 그리고 그러한 10년은 다시 3년씩, 또 그러한 3년은 1년씩.. 그렇게 관리되는 것은 매일 하루하루로 분할되게 된다. 우리가 목표를 이루지 못하는 것은 그 목표에 따라 설정한 하루하루를 이겨내지 못하기 때문이지 목표자체가 한없이 크기 때문이 아니다.  
인간의 목표는 무엇이든 가능한 것만을 목표로 할 수 있다.

이러한 자기관리는 힘의 분산을 통해 어떤 목표든 가능하게 만든다.

## 중간 관리

### '신(新) 중간 관리자'

-과거의 중간 관리자도 없어지지 않는 것이다. 도리어 증가했다. 공장장, 영업 사원, 은행의 지점장 등이 그들이다. 그러나 두드러지게 증가한 것은 제품, 제조, 재무, 시장 조사, 마케팅, 광고의 전문가이다. 예전에는 알려지지 않았던 업무를 담당했던 사람들이다. 이 새로운 중간 관리자들은 지식 전문가다.

-이들이 '우리의 사업은 무엇인가, 무엇이어야만 하는가, 목표는 무엇인가, 우선순위가 높은 것은 무엇인가, 무엇이어야만 하는가, 자금이나 인재 등의 기본적인 자원을 어떻게 배분할 것인가' 하는 의사결정을 할 수는 없다. 그러나 그들은 이러한 의사결정을 행하는 데 필요한 지식을 공급함으로써 조직에 공헌한다.

## 성과 중심의 정신

### '천재에 의존하지 말라'

-결론적으로 조직의 좋고 나쁨은 그곳에 성과 중심의 정신이 있는지 없는지에 따라 결정된다. -중략- 인사에 관한 의사 결정은 조직의 신조와 가치관에 따라 이루어져야 한다. 이러한 결정이야말로 진정한 관리 수단이다.

어떤 천재에 의해 압도적인 성과가 나오고 있다면,  
그것은 천재를 시스템 상부구조로 올려야 한다는 신호가 아니라,  
먼저, 전체 시스템에 중대한 문제가 있다는 신호로 받아들여야 한다.

### '성과 중심의 사고방식'

-성과란 장기적인 것이다. 때문에 실패하거나 잘못을 저지르지 않은 자는 신용할 수 없다. 이들은 걸치레에 가까운 일, 무난한 일, 하찮은 일 외에는 손을 대지 않았을 것이다.

## '인사에 관한 의사결정'

-성과 중심의 정신을 유지하려면 배치, 승급, 승진, 감봉, 해고 등 인사에 관한 의사결정이야말로 종업원에 대한 가장 효과적인 관리 수단이라는 점을 인식할 필요가 있다.

인사결정은 조직 구성원에게 의식/무의식적으로 절대적인 영향을 끼친다.  
왜냐하면 구성원은 오로지 그것을 통해서만 조직과 확실한 의사소통을 하기 때문이다.

## '성실함 없이는 조직도 없다'

-무엇이 바른가보다 누가 바른가에 관심을 갖는 사람  
일보다도 사람을 중시하는 것은 일종의 타락이다. 이는 결국 조직 전체를 위협하게 한다.

시스템이 중요하다.  
시스템을 이해하지 못하는 조직만이 사람을 찾는다.