

제 9회 『매니지먼트』_피터 드러커

자유인문학회 손경모 외 4명

2019년 7월 14일 경남 창원시
마산회원구 석전동 자유인문학회 사무실

31

조직의 조건

'조직 구조의 종류'

-매니지먼트의 업무를 기준으로 두 가지 조직 구조를 분류해 볼 수 있다. 바로 직능별 조직과 팀형 조직이다. 매니지먼트의 성과를 기준으로 삼게 되면 분권 조직과 유사 분권 조직으로 분류해 볼 수 있다.

수많은 관계 또한 매니지먼트의 한 부분인데 다섯 번째 조직 구조인 시스템형 조직이 바로 이 관계 중심 조직이다.

여섯 번째 구조가 개발될지도 모른다. 매니지먼트에서는 일, 성과, 관계 이외에도 의사결정이라는 요소가 중요한데 아직 의사결정 중심의 조직 구조는 개발되지 않았다.

의사결정 중심의 조직 구조란 정치적인 표현으로 결단, 결단주의를 얘기한다. 이는 예외상황에 있어 의사결정에 대한 논의들을 얘기한다.

'조직의 조건'

-명쾌함

명쾌함과 단순함은 같지 않다. 단순하게 보여도 명쾌하지 않은 것이 있다. 복잡하게 보여도 명쾌한 것이 있다.

고딕 건축 교회는 아주 명쾌하다. 고딕 교회에서는 자신이 어디에서 있으며 어디를 향하고 있는지 금세 알 수 있다. 기독교에 대해 잘 알지 못하더라도 건물의 목적, 건물과 목적의 관계를 어렵지 않게 알아차릴 수 있다.

그러나 고딕 교회는 신학이나 심미학이라는 고도로 추상적인 원리와 개념에 따르고 있어서 사실상 아주 복잡하다.

현대의 빌딩들은 매우 단순하다. 입방체를 쌓은 것에 불과할 뿐 건물에 특별한 의미가 존재하지는 않기 때문이다. 그러나 안내도나 표식이 없으면 빌딩 밖으로 나가기가 힘들다. 때로는 표식대로 걸더라도 헤맨다.

조직 매뉴얼의 도움 없이는 자신의 소속이나 가야할 곳 혹은 위치를 알 수 없다. 어떤 조직 구조는 쓸데없이 마찰, 시간 낭비, 논쟁이나 불만, 의사결정의 지연을 초래하기도 한다. 그럴 경우 조직은 성과를 올리는 데 도움을 주려는 커녕 도리어 장애가 된다.

고딕 건축 교회는 겉은 복잡하나 속은 명쾌하고 현대의 빌딩들은 겉은 단순해도 속은 형식이 없어 난잡하다.

숫자에서 소수는 prime number라고 한다. 소수란 1외에 약수를 가지지 않는 최상의 수이다. 고전도 어떤 의미에서 prime의 의미를 가진다. 왜냐하면 고전이란 고도로 단순하고 명쾌했기에 오랫동안 살아남은 책이다.

-경제성

조직 구조의 경제성은 명쾌함과 밀접함 관계에 있다. 사람은 성과를 향해 움직일 때 필요한 것이 적으면 적을수록 좋다. 훌륭한 조직이란 자신을 매니지먼트하고 스스로에게 동기를 부여하는데 적합한 조직이다. 즉 매니지먼트, 조직, 관리, 커뮤니케이션, 인사 등 조직을 움직이는 일에 사용되는 시간이 적으면 적을수록 좋다. 특히 높은 업적을 올릴 수 있는 능력을 지닌 사람은 그러한 일들로 고민하는 시간이 적어야 한다.

매니지먼트, 조직, 관리, 커뮤니케이션, 인사 등 조직을 움직이는 일은 내부정치와 관련이 있다.

매니저는 내부정치가 일어나지 않게 해야 한다.

조직은 마치 음악처럼, 리듬감을 가지고 매끄럽게 흘러가야 한다.

-방향 설정의 용이함

조직 속 인간이나 조직 단위의 관심이 성과가 아닌 노력으로 향하게 만드는 조직 구조는 용납될 수 없다. 성과야말로 모든 활동의 목적이다. 전문가나 유능한 관리가 아닌 매니저로서 행동하는 사람과 관리 기능, 전문적인 능력이 아닌 성과나 업적에 의해 평가되는 사람의 수를 가능한 늘려야 한다.

그리고 성과라는 것은 언제나 고객만족이다. 타인을 기쁘게 만드는 것이다.

노력은 그 자체로는 아무런 가치가 없다. 성과, 오직 고객이 만족할 때만 노력도 의미가 생긴다.

-이해의 용이함

조직 구조는 모든 인간이 자신에게 주어진 일을 쉽게 할 수 있도록 설계되어야 한다. 일은 늘 구체적이며 개별적이어야 한다. 누구나 이해할 수 있도록 명확히 정의할 수 있는 일, 무엇을 이루어야 하는가가 저절로 밝혀지는 일이어야 한다.

동시에 조직 구조는 공동의 일, 즉 조직 전체의 일을 이해할 수 있도록 설계되어야 한다.

조직의 불화는 사람 때문이 아니라 시스템 때문이다. 환경이 인간의 의지에 큰 영향을 끼친다는 것을 인정해야만 한다. 그래서 조직 내의 사람들끼리 부딪치지 않도록, 시스템을 계속해서 개선해야 한다.

환경을 개선하지 않고 사람탓만 하는 것은 매니저의 비겁한 행동이다.

-의사결정의 용이함

어떤 조직 구조든지 간에 그곳에서 의사결정이 이루어진다는 것은 공통의 사실이다. 올바른 의사결정을 행하고 실제 업무로 이행하여 성과로 연결시켜야 한다. 결국은 조직 구조가 의사 결정 프로세스를 강화시켜가야 한다.

조직에서 시스템이란 매우 중요하다. 하지만 시스템이 완벽하더라도 조직 구성원이 진실 되지 않으면 안 된다. 조직의사결정의 신속성은 그것이 진실한 정보임을 전제한다.

34

톱매니지먼트의 과제

‘다원적인 역할’

-사업의 목적을 생각해야 하는 과제

‘우리들의 사업은 무엇인가, 무엇이어서 하는가’를 생각해야 한다.

이 과제로부터 목표 설정, 전략 계획 결정, 내일을 위한 의사 결정이라는 과제가 파생된다.

-조직 전체의 규범과 기준을 설정하는 과제

목표와 실적의 차이에 대처해야 한다. 또한 주요 활동 분야에서 비전과 가치 기준을 설정해야 한다.

-조직을 만들고 그것을 유지하는 과제

내일을 위한 인재, 특히 미래의 톱매니지먼트를 육성하고 조직의 정신을 창안해야 한다. 톱매니지먼트의 행동, 가치관, 신조는 조직의 기준이 되고 조직 전체의 정신을 결정한다. 이와 함께 톱매니지먼트는 조직을 설계해야 하는 과제를 가지고 있다.

-관계 유지의 과제

고객, 거래처, 금융 기관, 노동조합, 정부 기관과의 관계 유지에 신경을 써야 한다. 그 관계들로부터 환경문제, 사회적 책임, 고용, 입법에 대한 조직의 자세와 행동이 영향을 받는다.

-의례적인 과제

행사나 저녁 만찬에 출석하는 등의 일이다. 대기업보다 지방의 중소기업 톱매니지먼트에게 피할 수 없는, 시간이 드는 업무다.

-중대한 위기 때 직접 나서서 악화된 문제에 대처하는 과제

무엇보다 중요한 것은 '조직의 성공과 존속에 결정적인 의미를 지닌, 톱매니지먼트만이 행할 수 있는 일은 무엇인가'라는 물음이다.

톱매니지먼트는 조직의 최종 성과를 책임진다. 그렇기에 그 권한은 최종적이며, 책임은 무한하다.

'규모의 복잡성'

-물체의 표면적은 직경의 제곱, 부피는 세제곱 비율로 증가한다. 조직의 경우도 부피는 표면적보다 훨씬 빠르게 증가한다. -중략-

이 표면적과 부피에 관한 법칙은 조직의 규모와 복잡성 사이에 밀접한 관계가 있음을 비유적으로 설명해 준다. 조직이 커지면 그 속에 있는 것들 대부분이 외부 환경으로부터 멀어진다. -중략- 이처럼 규모는 복잡성을 좌우하며 복잡성 또한 규모를 좌우한다.

'규모와 전략'

-규모는 전략에 영향을 끼친다. 역으로 전략도 규모에 영향을 끼친다. -중략-

조직에는 그 이하로는 존속할 수 없는 최소 규모의 한계가 산업별, 시장별로 존재한다. 반대로 아무리 매니지먼트하려 해도 그것을 넘으면 번영할 수 없는 최대 규모의 한도도 있다.

'규모란 무엇인가'

-종업원 수, 매출, 부가가치, 제품, 시장, 기술, 산업 구조 등은 기업의 적절한 규모를 알 수 있는 척도가 된다. 그러나 그 어느 것도 단독으로는 결정 요인이 될 수 없다.

규모의 적절함을 정확하게 나타내는 한 가지 기준이 있다.

소기업에서는 사장이 서류를 보거나 다른 사람에게 듣지 않아도 중심적인 성과에 책임을 지는 사람이 누구인지 금세 안다. 즉 기업의 중역이 소수다. 12~15명을 넘는 경우는 없다. -중략-

중기업만 돼도 사장은 이미 조직 내에서 정말 중요한 인물을 전부 식별할 수가 없다. 다 알려면 3~4명이 필요하다. 중기업의 시장은 중심 인물의 이름을 질문 받으면 톱매니지먼트 동료들 불러 상담한 후 대답한다. 이러한 기업에서 성과를 좌우하는 존재로 알려진 인물은 대략 40~50명이다.

대기업의 경우에는 조직도나 기록을 조사하지 않으면 중요한 사람이 누구이며 어디에 있으며 전에 무엇을 했고 현재 무엇을 하는지, 또 어떤 길을 걷게 될지 전혀 알지 못한다.

-소기업의 매니지먼트

여러 권위자들로부터 소기업은 거인에게 삼켜져 소멸 직적이라는 말을 들어왔다. 그러나 소기업과 대기업은 양자택일이 아니라 보완적인 존재다. -중략-

소기업은 매니지먼트에 관심을 가질 필요가 없다고 여겨지지만 그것 또한 오해다. 소기업은 대기업 이상으로 조직적이며 체계적인 매니지먼트를 필요로 한다. -중략-

소기업에는 전략이 중요하다. 소기업은 한계가 뚜렷한 존재가 아니다. 상존하는 위험을 무릅쓰고 틈새를 발견하기 위한 전략을 갖고 있어야 한다.

대부분의 소기업들은 전략이 없다. 이는 사안을 논의할 때 기회 중심이 아닌 문제 중심의 접근이 주로 이루어지는데다, 늘 문제에 쫓기는 일과를 보내기 때문이다. 이렇게 되면 대다수의 소기업은 성공할 수 없다.

소기업의 매니지먼트에 필요한 것은 '우리의 사업은 무엇인가, 무엇이어서 하는가'를 묻고 대답하는 것 그리고 톱매니지먼트의 역할을 조직화하는 것이다.

노력중심(문제해결)이 아닌 성과중심으로 가야한다.

소기업은 비즈니스 규모의 문제 때문에 어떤 고객의 성과와 무관한 문제해결에만 집착하는 경향을 보인다. 어느 조직이든 최대자원은 시간이다. 그 행동으로 얻는 성과를 따져보고 행동해야 한다.

-중기업의 매니지먼트

중기업은 많은 점에서 이상적인 규모다. 대기업과 소기업 양쪽의 이점을 두루 가지고 있다. 구성원들이 서로를 알고 있으며 쉽게 협력할 수 있다. -중략-

자원은 충분하다. 따라서 기본적인 활동을 지속하는 것도, 탁월함이 필요한 분야에서 활약하는 것도 가능하다. 규모의 경제를 이룰 만큼의 크기도 있다. 매니지먼트하기 가장 용이한 규모다. -중략-

중기업이란 특정 분야에서 리더의 지위에 있는 기업이다. 이 지위를 유지하는 것이야말로 중기업 성공의 열쇠다.

다시 말해 중기업은 획득할 수 있는 모든 자원을 동원하여 성공의 기반이 되는 분야를 확보하여야 한다. 그렇지 않은 분야에서는 억제와 긴축이 필요하다.

-대기업의 매니지먼트

대기업은 공식적인 조직 구조를 명확하게 구축해야 한다. 전원이 목표, 우선순위, 전략을 알고 있어야 하며 조직 내에서 자신이 차지하는 위치와 다른 사람과의 관계를 알아야 한다. 그렇지 않으면 조직 구조가 관료화되어 성과를 올리기보다 관례를 지키는 데 급급하게 된다.

대기업의 구조는 고도화된 대신 복잡하며 기동성이 떨어진다. 따라서 작은 사업, 성공하더라도 중간 정도의 사업으로 키우기 힘든 분야에는 손을 대지 말아야 한다. -중략-

그러나 대기업이라고 해서 혁신을 단행하는 데 무조건 모험적인 사업부터 시도해서는 안 된다. 새로운 것은 늘 작은 것에서 시작되게 마련이다.

'기업 규모의 파악'

-부적절한 규모

부적절한 규모는 조직의 체력을 소모시키는 원인이다. -중략-

기업의 부적절한 규모를 판단하기 위한 진단 방법은 용이하다. 징후는 늘 같다. 부적절한 규모의 조직 내부에는 비대한 분야와 활동, 기능이 반드시 존재한다. 두드러진 노력과 거액의 비용을 투입하면서도 성과를 올리지 못하는 분야가 존재한다. 다른 분야에서 아무리 이익을 올리더라도 문제의 분야에서는 그 이상을 집어 삼킨다.

-부적절한 규모에 대한 대책

보통 부적절한 규모를 가진 조직의 매니지먼트는 비대한 분야, 활동, 기능을 지탱하기 위해 매출을 늘리려고 한다. 균형을 꺾이기 위해 성장을 추구하는 것이다. 그러나 이는 이것 아니면 저것이라는 식의 전략이므로 최후의 수단이어야 한다.

부적절한 규모에 대응하는 데는 세 가지 전략이 있다.

첫 번째 전략은 열매는 크지만 실행하기가 다소 곤란하다. 부적절한 규모의 조직은 존속과 번영에 필요한 생태학적 영역을 갖고 있지 못한 기업이다. 따라서 우선 검토해야 할 것은 사업 성격을 바꾸어 어떤 특징을 익히는 일이다. 그러나 이는 실패할 위험뿐만 아니라 성공하더라도 아무것도 바뀌지 않을 위험이 있다.

이렇게 사업의 질적인 변화를 검토하는 데 필요한 물음은 '성공의 가능성이 어느 정도인가' 그리고 '성공의 해답이 될 것인가, 사태를 악화시킬 것인가, 영속적인 특징을 부여해 줄 것인가'이다.

두 번째 전략은 그다지 위험하지 않다. 바로 M&A(인수합병)다.

인수합병으로 양적인 증대를 노려서는 안 된다. 부적절한 기반 위에 규모를 키우는 것은 조직을 악화시키는 것이다. 이 방법의 목적은, 필요하지만 빠진 부분을 찾아 기존의 것과 합침으로써 본래의 결과를 얻고자 하는 데 있다. -중략-

세 번째 전략은 매각과 축소다. 매니지먼트로서는 바람직하지 않은 전략이자 보통 검토되지 않는 방법이다. 그러나 이것은 모든 점에서 가장 성공하기 쉬우므로 가능할 때는 언제든지 채택해야 한다. -중략-

규모의 크기는 성공이나 성과의 지표가 아니다. 매니지먼트 능력의 지표도 아니다. 크기가 아니라 적절함이야말로 진정한 목표다.

작은정부도 단순히 규모가 0에 수렴할 정도로 작아야 한다는 뜻이 아니다.
적절한 규모로 가야 한다는 뜻이다. 하지만 정부는 무한히 커지려는 경향이 있기 때문에
작아져야 보다 적절한 규모에 가까워 진다.

'최대 규모와 최적 규모'

-조직에는 어떤 한계 이상 커지면 성과 효율이 떨어지는 최적 규모가 있다. 거대 기업 중에는 이를 이미 넘어선 곳도 있다. 최적 규모는 최대 규모보다 훨씬 아래에 있다. 그러한 기업은 분할되어야 한다.